



# Conflictos Sociales

## Una Guía de Conceptos y Herramientas



ISBN: 978-99961-0-349-0

Autores: Arthur Zimmermann  
Floralba Ardila

Corrección  
de Estilo: Mercedes Herrera

Diseño gráfico Luis Cabrera ([www.luisquince.com](http://www.luisquince.com))

1000 ejemplares  
Impreso en San Salvador, El Salvador, octubre de 2013

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo de la Agencia  
Alemana para la Cooperación Internacional





# Conflictos Sociales

## Una Guía de Conceptos y Herramientas

San Salvador, El Salvador, noviembre de 2013



# ÍNDICE

Introducción	7
2 El mundo de los conflictos	9
2.1 Los conflictos como fenómeno omnipresente de la convivencia	9
2.2 Los conflictos políticos-sociales en el marco de la gobernanza democrática	12
3 La comunicación en el contexto de conflictos	14
3.1 Enfoques constructivos	14
3.2 Capacidad de escucha y la comunicación no violenta	18
3.3 Habilidades: las cuatro dimensiones de la comunicación	23
3.4 Preguntas sistémicas	29
4 La comprensión de los conflictos	32
4.1 El árbol del conflicto	32
4.2 Etapas y prevención del conflicto	36
4.3 Mapeo de los actores	41
4.4 Actitudes básicas frente a la conflictividad	44
4.5 El trabajo multidimensional para la prevención de la violencia	47

4.6 Poder e interés	54
5 La transformación de los conflictos	57
5.1 Acción sin Daño / ASD	57
5.2 La triangulación entre actores y el tema	65
5.3 Fuentes y recursos de poder	68
5.4 Enfoque diferenciado	70
5.5 Opciones y estrategias	73
5.6 Monitorear el proceso de transformación	75
5.7 Negociación	77
6 Doce factores para hacer fracasar la transformación de conflictos	86
7 Referencias bibliográficas	87
Anexo	
Instituciones integrantes de la Red	88

# Introducción

La Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado (SSGME) suscribió un convenio con el Gobierno de la República Federal de Alemania para recibir asistencia técnica en uno de sus principales componentes de trabajo: la prevención de crisis y el manejo de los conflictos sociales, el cual se construye a partir del rol decisivo que la Subsecretaría asume para contribuir con directrices de la administración pública, a fin de que sean introducidos mecanismos de participación pública, determinantes para la gobernabilidad del país.

Además, a partir de la histórica desconfianza de la población frente a las instituciones gubernamentales, el tema de manejo y prevención de conflictos adquiere una importancia central para el ejercicio democrático de gobierno.

Al respecto, es importante asegurar la capacidad de las instituciones gubernamentales para escuchar y responder adecuadamente a los conflictos que surgen entre las instituciones y las organizaciones de la sociedad

civil. Para ello, la SSGME conformó un sistema compuesto de representantes de las oficinas gubernamentales a fin de identificar los procesos sociales conflictivos y manejarlos constructivamente. Este sistema se denomina: Red de Enlaces para la Gestión de Conflictos Sociales en el Órgano Ejecutivo.

La empresa odcp consult recibió el encargo de la GIZ de brindar a la Red un paquete de servicios de Fortalecimiento Institucional y Desarrollo de Capacidades. En este marco, a lo largo de doce meses de trabajo conjunto, la consultora odcp desarrolló una serie de talleres y ejercicios prácticos, introduciendo conceptos y herramientas para el análisis y la transformación de conflictos sociales.

La presente Guía es pues, en gran medida, la recopilación de dicho proceso. En cada sección se integran los conceptos y las herramientas sobre los cuales odcp consult y la Red fueron trabajando. En cada taller se abordaron nuevos temas, en los que odcp consult aportaba su conocimiento técnico y los miembros de la

Red sus experiencias. Esta amalgama hizo posible la aplicación práctica, con base en realidades sociales e institucionales.

La Guía se constituye en una herramienta de consulta, en donde los miembros de la Red y otros actores institucionales podrán encontrar una ayuda en sus procesos de atención, análisis y manejo de conflictos sociales.

San Salvador, El Salvador, octubre de 2013.

## 2

# El mundo de los conflictos

*Nuestras oportunidades y perspectivas dependen crucialmente de las instituciones que existen y de cómo funcionan. Las instituciones no sólo contribuyen a nuestras libertades, sino que deben ser evaluadas en función de su contribución a nuestras libertades.*

*Amartya Sen*

## 2.1 Los conflictos como fenómeno omnipresente de la convivencia

Los conflictos forman parte de la condición humana, son inevitables y omnipresentes, sea en el hogar y la comunidad, en la vida laboral y la política. Somos diferentes tanto socio-económicamente como culturalmente, y tenemos distintas preferencias e intereses. Los conflictos traspasan las relaciones sociales, económicas culturales y políticas. En cualquier momento surgen, se agravan, su suavizan o explotan. Ocurren en diferentes niveles de la sociedad y entre diferentes actores públicos y privados. Se trata entonces, como punto de partida, de **aceptar la conflictividad**.

Los conflictos son el resultado de una relación entre dos o más partes (individuos, grupos, organizaciones) que tienen, o pien-

san que tienen, metas, valores, intereses incompatibles y que reclaman el acceso a ciertos recursos (materiales, derechos, de poder). La forma de comunicarnos sobre los conflictos y su comprensión constituye el fundamento para su **transformación constructiva**.

Los conflictos están estrechamente relacionados con los distintos valores y las formas de comunicación de las personas involucradas. Además, son cargados de afectos y emociones. Por ello, no podemos aspirar a que todos los conflictos se resuelvan. Cuando los actores no ven opciones para su transformación, suelen acomodarse a la situación y el conflicto se convierte en una **tensión constante**, una crisis latente.

Una de las características de los conflictos es su **dinámica imprevisible** que emerge del hecho de que los mismos actores involucrados los generan, los endurecen y los transforman. Por consiguiente, tras la aparente simplicidad, se esconden dinámicas poco visibles que es preciso reconocer.

Generalmente los conflictos se ven como algo negativo y destructivo. Nos hacen pensar en tensiones y combate, dolor y heridas. Todos conocemos por experiencia personal lo destructivo de los conflictos y sabemos que la confrontación puede escalar y agravar hacia la fuerza y la violencia. Por otra parte, los conflictos

PREVENCIÓN



tienen ciertamente un **lado positivo**, en tanto que revelan la diversidad de intereses, provocan y fomentan la discusión colectiva sobre desigualdades e injusticias, promueven la comunicación, construyen relaciones, y generan nuevas ideas y reglas de convivencia. En fin, preparan el camino para transitar de una cultura de confrontación y violencia hacia una cultura de paz. Sin embargo, para las personas directamente involucradas les resulta difícil ver el potencial positivo que tienen.

Si los conflictos son inevitables y omnipresentes, el primer reto consiste en asumir que están allí, aceptarlos y abordarlos. El segundo reto es cómo manejarlos adecuada y constructivamente para que no se trasladen hacia la violencia; es decir: ¿cómo podemos transformar la confrontación en un **diálogo constructivo**? Con principios rectores (por ejemplo: la no-violencia), lineamientos y propuestas de intervención por etapas del conflicto, el Protocolo de Actuación del Órgano Ejecutivo para la Atención de Conflictos Sociales (San Salvador, agosto 2013) ofrece un marco orientador al respecto. Se entiende por conflicto social un proceso de evidentes desacuerdos entre la demanda no satisfecha de intereses y necesidades colectivas, y la respuesta insuficiente o inadecuada de las entidades públicas para atenderla.

Para evitar sus posibles consecuencias destructivas, el Protocolo

propone entender positivamente los conflictos sociales, reconociendo que:

- Son expresión de la convivencia humana en diversidad, y su abordaje constructivo es sustancial a la gobernanza democrática y al ejercicio de derechos y libertades fundamentales.
- Se refieren a persistentes condiciones de desigualdad social, empobrecimiento y exclusión social, que se suman a explicar formas y riesgos de violencia.

Cabe mencionar que estos conflictos políticos-sociales descansan en las siguientes **características**, entre otras:

- Involucran a través del tiempo múltiples actores públicos y privados.
- Revelan desigualdades en el acceso a derechos y recursos y manifiestan la prestación insuficiente o inadecuada de los servicios públicos.
- Cuestionan el orden público y el marco legal vigente y defienden con acción colectiva o protesta social sus intereses colectivos.
- Hacen referencia al ámbito de decisión o intervención gubernamental: por acción, omisión o por falta de coordinación intergubernamental oportuna.
- Traducen la inconformidad o insatisfacción solicitando una

respuesta gubernamental específica.

- Muestran una capacidad, aunque sea mínima, de organización y movilización de quienes demandan.
- Suelen manifestarse y desarrollarse en el espacio público.

## 2.2 Los conflictos políticos-sociales en el marco de la gobernanza democrática

El *Protocolo del Órgano Ejecutivo para la Atención de Conflictos Sociales* ubica claramente el lugar donde surgen los conflictos políticos-sociales: entre el ejercicio de gobierno y la demanda de la ciudadanía que reclama y reivindica sus derechos. Visto desde esta perspectiva, la transformación constructiva de estos conflictos se torna una condición fundamental de la **gobernanza democrática**.

La gobernanza no se limita a la ejecución de un marco institucional reflejado en normas y leyes, y en la capacidad del Gobierno para prestar servicios que aseguran el acceso equitativo a derechos y recursos por parte de la ciudadanía. La gobernanza incluye también los **procesos de negociación** continua con diferentes grupos de interés sobre la definición del marco legal y del bien público y el acceso a los servicios públicos. Se refiere entonces a las interacciones e interdependencias entre los actores

públicos y privados que participan en la negociación de nuevas políticas y reformas. En el concepto de gobernanza, el Estado no tiene rectoría exclusiva respecto al desarrollo. Las reformas políticas emergen a través de la interacción y negociación entre una multitud de actores privados y públicos, subnacionales, nacionales y hasta internacionales.

Además, la mayoría de los productos y servicios nace de una interacción coordinada entre diferentes actores públicos y privados. Por ejemplo, en la prestación de los servicios de salud intervienen muchos actores públicos y privados, entre otros ministerios, prestadores de agua potable, la industria farmacéutica, distribuidores de medicamentos, los gremios de médicos, los seguros de salud. Todos estos actores tienen y defienden sus propios intereses. Esta **diversidad** conforma un escenario de múltiples conflictos que no son obstáculos, sino propulsores de la evolución de cualquier sector.

Es en este marco donde los conflictos políticos-sociales juegan un rol decisivo. Los conflictos son momentos cruciales en el proceso de la negociación política que comprende una serie de **variables**, entre otras, el acceso de los actores involucrados a conocimiento relevante, la estructuración del proceso, la posibilidad de expresar sus intereses, la calidad del debate público, las interacciones entre los actores, la confianza entre los actores, y

los recursos que los mismos actores tienen para transformar conflictos.

Los conflictos políticos-sociales están estrechamente relacionados con aspectos cualitativos de la gobernanza, como la capacidad de escucha, la transparencia y rendición de cuentas, la participación ciudadana, las garantías concretas para la igualdad de oportunidades y el acceso equitativo a servicios públicos.

Sin duda, la **participación ciudadana** juega un rol crucial en los escenarios de conflictos políticos-sociales. El involucramiento adecuado y oportuno de los grupos interesados es el pivote de la transformación constructiva de conflictos. En la búsqueda de opciones de salida los actores públicos y privados dependen el uno del otro. Esta **interdependencia** emerge del hecho de que ningún actor individual puede imponer su solución sin considerar la opinión de los demás. En esencia, la disposición al diálogo constructivo a base de igualdad es indispensable para trabajar los conflictos políticos-sociales y construir acuerdos viables.



## 3. La comunicación en el contexto de conflictos

*No se puede solucionar un problema con la misma mentalidad que lo ha generado.  
Albert Einstein*

### 3.1 Enfoques constructivos

#### DESCRIPCIÓN

La comunicación es el medio principal para evitar, prevenir, comprender y transformar conflictos. Constituye la base para establecer relaciones constructivas entre los actores y para comprender el contexto a través de sus ojos. Los actores actúan con base en sus percepciones, es decir, no existe un concepto objetivo sobre los actores, ni sobre el contexto.

Los actores tienen su propia historia. Son heterogéneos, diversos, cambian con el tiempo, y con frecuencia ellos mismos tienen dificultad para explicar sus patrones, motivaciones, preferencias, valores o para expresar sus preocupaciones más profundas. Cada persona es diferente y se relaciona en forma específica con otras. Lo que es un procedimiento definido legalmente significa para otro actor una injusticia.

Debemos reflexionar sobre nuestro rol sin tomar posición de forma anticipada o demostrar conformidad con los actores que tienen preferencias afines. Comprender y transformar un conflicto no es abogacía, ni empoderamiento de actores preferidos. Es necesario mantener distancia equidistante con los actores, solo así se abre el espacio para la comunicación.

Comunicarse bien con las organizaciones de la sociedad civil será la forma primaria de comprender la diversidad de necesidades, expectativas, intereses y comportamientos de los actores que, en esencia, son los elementos que conforman la dinámica del conflicto. Entre estos elementos es importante conocer también la percepción y los patrones de los actores del Estado y de la administración pública.

Por lo tanto, comunicarse con éxito significa, en primer lugar, hacer preguntas, así como escuchar y entender respuestas. El relacionamiento exitoso y la comunicación se basan en principios simples y prácticos que representan una mezcla de consideraciones éticas y de sentido común.

**Respeto:** Sea respetuoso en su contacto y en sus comunicaciones. Cómo se viste, habla y actúa determinarán la calidad de la relación con los actores y representantes de las organizaciones y comunidades. También la comunicación revela su interpretación de la relación entre Estado y ciudadano.

**Honestidad:** Asegure la comunicación de información verdadera, clara y con propósito, así como el acceso equitativo y transparente a la información.

**Inclusión:** Que todas las partes interesadas sientan que tienen la oportunidad de presentar sus preocupaciones y compartir sus perspectivas. De lo contrario, los actores percibirán que el representante del Estado sólo habla a aquellos que le apoyan o con quienes le resulta fácil hablar.

**Transparencia:** Establezca y mantenga la transparencia en todos los aspectos, de modo que los actores confíen en el proceso que emprenden. Para no crear expectativas, trate de

valorizar el comportamiento pragmático y los pequeños pasos de avances.

**Comprensión:** Demuestre interés y empatía. Escuche a los actores y representantes de las organizaciones y comunidades de manera genuina y activa. Trate de comprender las causas del conflicto, los incentivos y recursos (de poder) que motivan el comportamiento de los actores y las diferentes opciones y beneficios del conflicto.

## PROCEDIMIENTO



### Paso 1: ¿Con quién hablar?

Es necesario abarcar la diversidad de los actores. Son fuentes variadas que ayudan a comprender la dinámica del conflicto y los intereses de las partes involucradas. Consulte a actores adentro y afuera de la administración, a nivel local y a nivel nacional, de la sociedad civil y del sector privado, de los medios de comunicación, líderes académicos, religiosos, empresarios, líderes de la comunidad.

Establezca contacto con organizaciones no gubernamentales que operan en la localidad y comprenden a profundidad el contexto; manifieste de manera genuina el deseo de entender lo que está ocurriendo. Converse con los grupos y relaciónese tanto con hombres como con mujeres, jóvenes y ancianos, familias y vecinos de varios niveles económicos. Use una amplia variedad de lugares de reunión, tanto formal como informal, para comunicarse con los actores.

En las relaciones con representantes de los medios de comunicación trate de:

- focalizar en información honesta y franca, transparente y confiable

- evitar calificativos a los actores que agudizan el conflicto
- indicar la diversidad de puntos de vista y percepciones
- demostrar abiertamente las carencias de información para comprender el conflicto
- visibilizar el interés en la transformación pacífica del conflicto
- defender el interés en la legalidad de los procesos y la seguridad como bien público
- poner énfasis en la expectativa de organizar una mesa de diálogo
- lograr un acuerdo con los actores sobre las relaciones con los medios de comunicación.



### Paso 2: ¿Cómo hacer preguntas y escuchar respuestas?

No existe un cuestionario rígido, las preguntas son tan importantes como las respuestas. Es necesario practicar el arte de saber escuchar a fin de entender bien las diferentes perspectivas de los actores. Algunos pasos simples a seguir para hacer preguntas y escuchar respuestas son:

- Compruebe sus propias suposiciones. Conociendo el contexto del conflicto, probablemente empieza a formar sus propias opiniones y suposiciones sobre los actores. Asegúrese de probar estas suposiciones y prejuicios en las

conversaciones con los diferentes actores.

- Escuche. Permita que las personas le transmitan su punto de vista, ayudará a tener una imagen más amplia del contexto y a comprender mejor las motivaciones de los actores. Haga preguntas diferentes sobre el mismo tema; es una manera de obtener más información y de analizar un conflicto potencial. Escuche con cuidado cómo las personas hablan y las palabras que usan para describir la situación. También preste atención a lo que las personas no hablan.
- Considere aspectos culturales locales y conozca sus propios límites. No todas las culturas son abiertas a dialogar sobre cuestiones de conflicto y menos aún, con personas que les son extrañas. Examine las tensiones que surgen entre diferentes actores. Además, en una zona políticamente sensible y de alta tensión, se genera un clima de desconfianza, sospecha y amenazas ocultas. Hablar abiertamente de conflictos puede ser arriesgado, en particular, donde la policía y la inteligencia estatal están activas. Por consiguiente, ciertos contextos pueden requerir la ayuda de una persona experta en la transformación de conflictos.
- Diversifique las fuentes de información e informe proactivamente. En conflictos, la información neutra y objetiva es escasa. Asegure el acceso equitativo a información de ex-

ertos y personas ajenas (por ejemplo, un caso similar en otro lugar) para que le ayude a conformar una plataforma compartida de información.

- Legalidad y legitimidad. Considere tanto el marco legal vigente como las perspectivas, argumentos y acciones no oficiales que reclaman su propia legitimidad. No existe un marco legal perfecto hecho para la eternidad. Las demandas y reivindicaciones sociales se refieren a derechos económicos, sociales y culturales, así como al derecho de petición. Así mismo a los derechos de asociación, de reunión y a la libertad de expresión y la seguridad. La respuesta a la demanda social debe cumplir de forma oportuna y efectiva a estos derechos, como mantener el orden público, incluyendo el empleo impostergable pero proporcional de la fuerza policial.
- Contacte a tantos actores como sea posible. Mientras más perspectivas considere, más clara será la imagen del contexto de conflictos. Observe el equilibrio de género y generacional de los actores consultados.
- Haga explícito lo implícito. Pregunte a las personas sobre cuestiones obvias que están sucediendo de las que nadie habla. Estas cuestiones obvias abarcan las necesidades básicas (seguridad, acceso a recursos, derechos, reconocimiento) y por ende, las causas profundas del conflicto.

Trate de utilizar las palabras y frases que las personas entrevistadas usan y añada las preguntas: ¿Cómo le parece ...? - ¿Está de acuerdo ...?

- Haga preguntas sobre la calidad de la administración pública. Muchos conflictos revelan deficiencias y fallas en la prestación de servicios que es necesario reconocer para luego trabajarlas.
- Use preguntas abiertas, es decir, preguntas que no invitan a contestar Sí o No, sino que alientan a las personas a decir lo que piensan y a dar detalles. Ejemplos preguntas abiertas: ¿Qué piensa de ... Por qué ... Cómo explica ...? – Ejemplos preguntas cerradas: ¿Está de acuerdo con ... ?
- Evite connotaciones negativas. Tenga cuidado de plantear palabras como abuso, mentira, delincuente, manipulación, etc., tienen connotaciones negativas y pueden descalificar a algunos actores y agudizar el conflicto.
- Demuestre que está escuchando, resumiendo un punto o preguntando: Según entiendo, usted dice que ... ¿Es correcto esto?

## 3.2 Capacidad de escucha y la comunicación no violenta

### (A) La capacidad de escucha

#### DESCRIPCIÓN

La escucha activa es una técnica de conversación. Puede ser entendida como una etapa preliminar de la retroalimentación, es decir, antes de comentar, contestar o criticar, hay que escuchar. A menudo los argumentos se preparan durante la conversación. El receptor suele centrarse en preparar su propia respuesta, más que en escuchar activamente. La escucha necesita un esfuerzo consciente de apertura y refleja alto respeto de la otra persona. Lo que un oyente activo no debería hacer es:

- preparar su propia respuesta mientras está escuchando
- interrumpir para presentar su propia idea
- confundir con el cambio de tema
- buscar argumentos para contradecir
- comenzar la conversación con sí, pero ...
- criticar sin respeto de la diversidad de percepciones y opiniones
- hacer preguntas cerradas, que el otro sólo puede contestar con Sí o No.

## PROCEDIMIENTO

A diferencia de estos errores, se trata de actuar con una actitud **de prestar atención**, en parte, con señales no verbales, así como con ciertas habilidades para hacer preguntas. A continuación un punteo con algunos aspectos relevantes:

### Ambiente y postura de cuerpo

- Buscar un espacio agradable para los encuentros
- Mantener un ritmo agradable, tener café/té disponible
- Distancia apropiada
- Inclinación ligera hacia el otro
- Apagar los celulares, evitar interrupciones
- Animar la conversación con gestos
- Actitud relajada

### Comunicación verbal

- Uso del espacio entre palabras como Uhm..., Sí...
- No tener miedo de los silencios
- Hacer preguntas abiertas
- Pedir ejemplos que explican los argumentos
- Focalizar en los temas de mayor importancia
- Repetir constataciones importantes
- Relacionar los argumentos racionales con los sentimientos

## (B) La comunicación no violenta

### DESCRIPCIÓN

#### ¿Para qué sirve la comunicación no violenta?

- Aceptar los conflictos como algo natural que puede ser trabajado sin rechazo, ofensas y agresión
- Crear relaciones personales basadas en el respeto mutuo, la compasión y la cooperación
- Descubrir y visibilizar los recursos de los actores (en conocimiento y capacidades) para transformar conflictos
- Crear un clima abierto y optimista respecto a las capacidades y la creatividad de actores para generar opciones válidas
- Romper con efectos de experiencias pasadas y condicionamientos culturales
- Saber decir NO y aceptar el NO del otro
- Permitir la expresión de sentimientos (entusiasmo, pasión, culpa, miedo, vergüenza) y tratar de tematizarlos
- Desarrollar la capacidad de escucha y comprensión
- Respetar las distintas necesidades, aceptar la diversidad de perspectivas y conceptos de vida, y facilitar la empatía
- Actuar con creatividad y pragmatismo, facilitar encuentros informales

- Superar el pensamiento en dualidades (blanco y negro, bueno y malo, etc.)
- Registrar y visibilizar atentamente los avances
- Transformar conflictos pacíficamente, ya sean personales o institucionales

Hay dos preguntas fundamentales al respecto de la comunicación no violenta:

- ¿Qué hace a las personas abandonar su condición humana y tratar a los demás como si no fueran humanos?
- ¿Qué hace que las personas, aun en las peores circunstancias, sigan tratando a los demás con compasión y respeto?

De estas dos preguntas se deriva un procedimiento de reflexión para llegar a una interacción basada en el respeto mutuo. Sólo sobre tal base robusta se puede tratar un conflicto constructivamente.

La capacidad de escucha y la comunicación no violenta se refuerzan mutuamente. Su aplicación necesita un alto grado de reflexión y autocrítica para superar sus patrones y mejorar su forma de comunicación. A menudo es útil que alguien en un grupo tome el papel de observador para brindar retroalimentación sobre estas dos capacidades.



## CUATRO PASOS DE REFLEXIÓN - OSNI

- Observación con capacidad de escucha
- Sentimientos aceptados
- Necesidades respetadas
- Interacción fomentada

**Valorización, uso y aumento de los recursos de los actores involucrados del conflicto en términos de conocimientos, capacidades, sentimientos, habilidades y creatividad.**

### PROCEDIMIENTO

Para facilitar la transformación de cualquier conflicto mediante una capacidad de escucha aumentada y la comunicación no violenta, la investigación sobre estos fenómenos recomienda seguir cuatro pasos de reflexión.



**Paso 1:** Observación con capacidad de escucha



>>> Visualizar diferentes opiniones sobre un tema con tarjetas.

Ante cualquier situación que pueda dar lugar o ser el origen de un conflicto, es necesario tratar de observarla con cierta distancia: dejar los juicios de valor de lado y centrarse en los hechos. Se trata de describir como un cronista. La objetividad de una dinámica social se logra cuando tomamos en consideración la coexistencia de diferentes percepciones y perspectivas. Los actores no perciben los hechos de la misma forma; por consiguiente, se debe prestar mucha atención a las diferentes vivencias, expresiones y opiniones.

La pregunta no es si una opinión es correcta o falsa. La pregunta clave es ¿por qué estos actores expresan opiniones e intereses tan diferentes y hasta opuestos? - ¿Cómo ellos mismos explican sus opiniones?



## Paso 2: Emociones aceptadas

>>> Expresar y compartir las emociones relacionadas con las opiniones. Para abarcar las vivencias personales, relatar cuentos.

Tomar en serio las expresiones emocionales y los sentimientos, es decir, considerar al ser humano integralmente, compuesto de razón, emociones y habilidades. Los conflictos están cargados de emociones que no son positivas, ni negativas, son simplemente hechos que hay que aceptar. Al respecto, podemos entender un conflicto como un choque de diferentes percepciones o antagónicas de un mismo evento, con carga emocional implícita. Cada quien asocia y atribuye, según su experiencia personal, diferentes emociones a diferentes situaciones y personas. Sin respetar y entender los sentimientos implícitos de un conflicto, no se puede pensar en su transformación.

Por ello, es determinante explorar los sentimientos (alegría, tristeza, irritación, tensión, enojo, furia) para identificar las causas de su surgimiento y los desencadenadores que los refuerzan. Es posible asumir que cualquier acción de un actor provocará y aflorará una reacción emocional en los demás actores. Identificando los sentimientos acompañantes nos abre el acceso al mundo de los sentimientos sin lo cual no logramos transformar un conflicto.



## Paso 3: Necesidades respetadas

>>> Expandir la comprensión para diferentes necesidades. Indicar las necesidades que se excluyen.

Las emociones implícitas de un conflicto tienen su ancla en las necesidades profundas de las personas y de grupos sociales. Por ejemplo, una persona se enoja cuando se siente desconsiderada o burlada; su necesidad básica de ser respetada y reconocida está en peligro. Las necesidades emergen y se moldean por la educación, se construyen socialmente y tienen su origen en los patrones culturales.

Por consiguiente, se trata de explorar en cuál necesidad profunda los sentimientos están anclados. Pueden ser necesidades movibles y graduales o fijas, por ejemplo: autonomía y libertad, orden y transparencia, justicia, honestidad y lealtad, sinceridad y formalidad, respeto y reconocimiento. Las diferentes necesidades interdependientes conforman un tejido básico del cual surge la energía emocional en su defensa. Ningún conflicto, sea personal o político-institucional, carece de carga emocional. La pregunta clave es: ¿tenemos el grado de madurez, coraje y creatividad para hablar de ellos?



#### Paso 4: Interacción fomentada

>>> Crear espacios para dialogar sin juicios de valor. Generar empatía y creatividad para la convivencia en diversidad.

La transformación de conflictos abarca también el diálogo sobre los sentimientos y las necesidades subyacentes. Para ello debemos buscar el momento oportuno. Por lo general, al inicio de una confrontación o en fases de alta tensión, no se ofrece el espacio para facilitar un diálogo que incluya la carga emocional de los actores. Es más bien en una fase tranquila, en la cual se haya creado un poco de confianza mutua, cuando se presenta la oportunidad de impulsar la interacción sobre los sentimientos. Cabe mencionar que la organización de encuentros informales o una comida conjunta (para romper el hielo) son importantes para ir, de manera gradual, propiciando la confianza y el diálogo.

El diálogo constructivo, sin juicios de valor, hace crecer la empatía. Los actores empiezan a pensar más allá de sus propios intereses, se ponen en los zapatos de los demás y logran imaginar las necesidades de los demás actores. Además, la interacción revela, refuerza y valoriza los recursos de los mismos actores del conflicto, en términos de conocimientos, capacidades, sentimientos y habilidades. En numerosos conflictos alrededor del mundo, tales interacciones preparadas con creatividad logran facilitar el

establecimiento de una agenda común, la estructuración temporal de encuentros y negociaciones y hasta la exploración conjunta de diferentes opciones de acción.

### 3.3 Habilidades: las cuatro dimensiones de la comunicación

#### DESCRIPCIÓN

Existen dos razones en las que la habilidad de comunicación es crucial en situaciones de conflicto:

- Todo conflicto se expresa en la comunicación, tanto en expresiones verbales y no verbales de complicidad, resentimientos, afirmaciones y estereotipos.
- Por el hecho de que el medio principal para la transformación del conflicto es la comunicación entre los actores involucrados.

Para aumentar la efectividad de la comunicación debemos entender la comunicación como un acto de **interacción social** definido en el tiempo y el espacio, y por la relación entre los actores que se comunican. La interacción se desarrolla en el tiempo, pues tiene un principio y un final. Así mismo en un lugar, ya sea a través del contacto directo o por los medios de comunicación

virtual. Con cada interacción los actores establecen y definen una relación entre ellos mismos. Tienen expectativas diferentes y asumen ciertos roles que cambian a través del tiempo. Comparan experiencias, acuerdan y desacuerdan sobre temas y, con sus intervenciones, conducen el proceso.

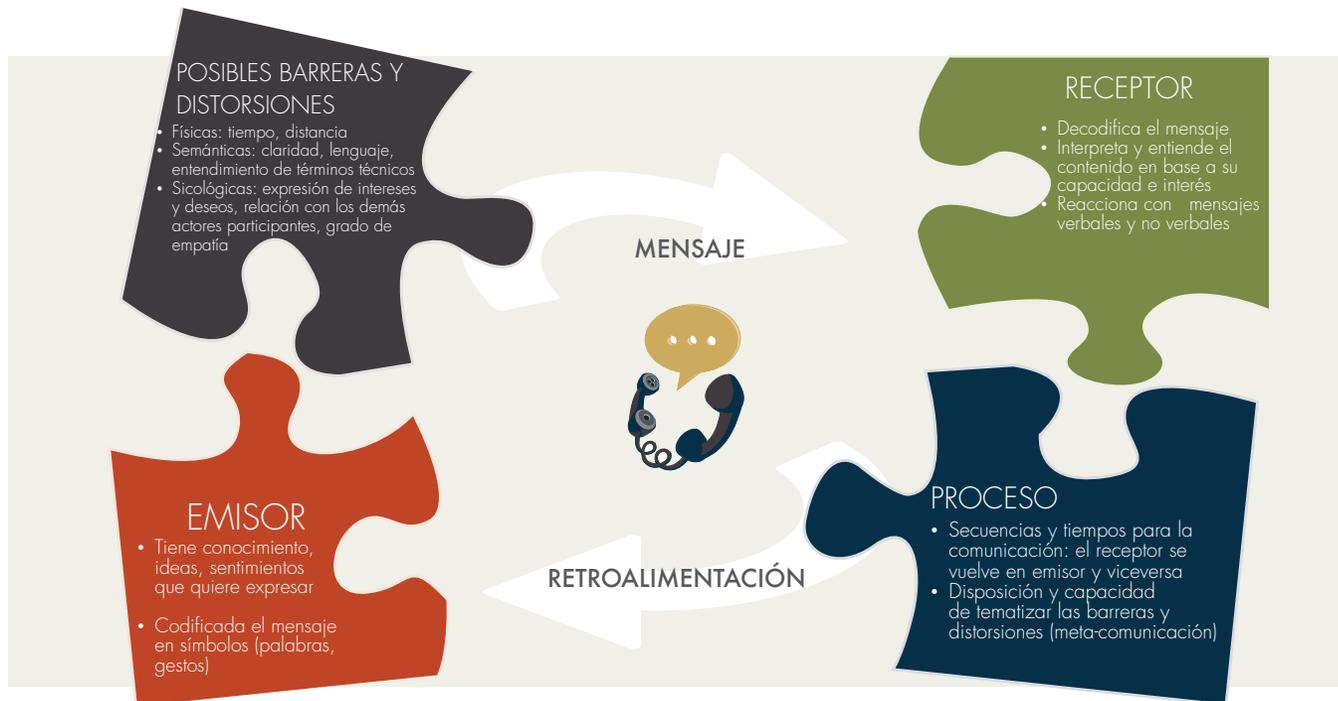
Es un **proceso abierto** porque cada intervención de un actor modifica las condiciones para la siguiente intervención. Por ello, es necesario observarlo de manera continua y adaptar la comunicación en forma oportuna a las circunstancias específicas del momento. Es por ello que no se puede hablar, en términos simples, de una comunicación correcta o equivocada.

La entrada al proceso de comunicación es un momento delicado, muchas cosas pueden fallar. Entonces, quien se equivoca con la primera abotonadura tiene que desabotonar todo de nuevo.

Al inicio, se debe garantizar la escucha de todos los actores y sus posiciones; estructurar una agenda con temas principales. Acordar el horario para una negociación puede ser crucial para la transformación de un conflicto. Igualmente, es necesario considerar aspectos blandos como la empatía, la paciencia, la capacidad de escucha y la flexibilidad en el manejo del tiempo y la disposición de cambiar la perspectiva.

En el proceso de comunicación se transmite algo, como información y conocimiento, pensamientos y experiencias, expectativas e intenciones, sensaciones personales, temores y emociones. Este intercambio incluye tanto el idioma con el cual intentamos expresarnos, así como gestos, actitudes, actos o hasta la omisión de los mismos. Sin embargo, para entender mejor la comunicación, cabe fundamentarla en un modelo sencillo entre un **emisor** y un receptor. Aquella persona que desea transmitir un mensaje a otra es llamada emisor; aquella a quien se le quiere transmitir el mensaje es llamada **receptor**. En forma simplificada, el sistema de comunicación, se compone de los siguientes elementos.

Para comunicarse, el emisor codifica sus pensamientos, conocimientos e intenciones en signos perceptibles que le ofrece el idioma, por ejemplo. A su vez, el receptor decodifica el mensaje y lo interpreta en su propio horizonte: entiende lo que puede y quiere entender. En cada interacción de comunicación entre receptor y emisor es posible distinguir **cuatro dimensiones** relevantes. Para el caso, se plantea una situación de la vida cotidiana: una pareja está sentada en el carro, la mujer es quien conduce. El hombre dice: "¡Adelante, está en verde!" - ¿Qué es lo que implica este mensaje?



Focalizada en el **contenido** del mensaje, la mujer responde: “Sí, está en verde. Qué bien. Si cambia a rojo voy a parar”.

Focalizada en la **relación** (entre ella y su esposo), la mujer contesta: “¿Manejas tú o manejo yo?”

La mujer se concentra en la información obtenida sobre el estado del semáforo.

*El hombre, de manera voluntaria o no, manifiesta dudas sobre la habilidad de conducir de la mujer, le da a entender que no la cree capaz de conducir de manera eficiente y sin ayuda. También el hombre expresa algún enojo porque siempre debe indicar lo que ella tiene que hacer a la hora de conducir. Por consiguiente, la mujer, susceptible a tal duda y enojo, toma el mensaje de manera personal.*

Focalizada en la **autorrevelación** del esposo, la mujer contesta: "¿Estás apurado?"

La mujer trata de entender un sentimiento expresado implícitamente por el hombre. Demuestra empatía en su expresión de temor de que no logrará llegar a tiempo.

Focalizada en la **apelación**, la mujer reacciona no verbalmente y acelera o contesta: "Sí, tienes razón, trato de conducir más rápido".

La mujer entiende que el hombre quiere originar un cambio en la conducción y acepta el llamado implícito de acelerar para aprovechar el corto plazo del semáforo verde.

## LAS CUATRO DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN

### CONTENIDO

Cada mensaje contiene una información más o menos precisa y clara, verbal y no verbal, escogida desde el punto de vista del emisor. Mientras más confusa y distorsionada, menos entendible será el contenido.

### AUTORREVELACIÓN

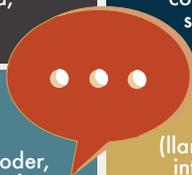
(manifestación propia del Yo): Cada mensaje contiene información sobre el emisor. La forma como transmite el contenido revela algo sobre él mismo, su estado de ánimo o sus intenciones subyacentes, de las que no necesariamente está consciente.

### RELACIÓN

Cada mensaje moldea la relación entre las personas involucradas. Revela interdependencias y relaciones de poder, supuestos y simpatías con los demás. Esta parte del mensaje se manifiesta frecuentemente a través del tono de voz, los gestos u otras señales no verbales.

### APELACIÓN

(llamada, expresión de un deseo): Cada mensaje va unido al intento de influir sobre los demás y de expresar un interés o deseo. El emisor quiere no sólo que su mensaje sea entendido; también llama la atención para sus propias necesidades.



El ejemplo revela que en cada comunicación hay **cuatro dimensiones** implícitas al mismo tiempo. Para el receptor, un solo mensaje puede contener cuatro significados distintos como si tuviese cuatro orejas.

En cada comunicación pueden producirse distorsiones que conducen a malos entendidos o incomprendiones. Entre otras razones, estos se producen si falta la atención para una de las dimensiones de comunicación. Por ello, la escucha activa es de suma importancia. Miramos dos ejemplos más para ver la integralidad de las cuatro dimensiones en un solo mensaje.

Dimensión	Marido	Profesor
Contenido	"En la nevera no hay ni una cerveza."	"La pizarra está sucia."
Autorrevelación	"Tengo sed y quisiera tomar una cerveza."	"Yo soy un académico que tiene una posición que no me permite limpiar una pizarra."
Relación	"Es tu deber asegurar que haya cerveza en la nevera. En nuestro matrimonio existe una repartición clara de las tareas."	"Yo soy el profesor que manda aquí, ustedes son mis alumnos. Yo puedo decirles a ustedes qué es lo que tienen que hacer."
Apelación	"Anda y compra cerveza."	"Quiero que alguien limpie la pizarra."

## PROCEDIMIENTO

El concepto de las cuatro dimensiones es una herramienta útil para analizar la comunicación y descubrir sus fortalezas y debilidades en una situación de conflictos. Para ello, debemos considerar más aspectos que la simple dimensión informativa. Esto es especialmente válido cuando surgen problemas, frecuentemente en forma de conflictos o malentendidos entre emisor y receptor. Sin embargo, hay una tendencia a enfatizar sólo una de las cuatro dimensiones como base de nuestra interpretación, dejando las demás ocultas, a pesar de la gran importancia que tienen en el proceso de comunicación. Es usual poner en evidencia que el problema no radica en el contenido de la información, sino en las otras tres dimensiones con los aspectos críticos que implican.



**Paso 1:** El enfoque del contenido - preguntas guías:

- ¿De qué cuestiones y temas se trata?
- ¿Están claros los términos y conceptos usados?
- ¿Qué información detallada falta todavía?



**Paso 2:** El enfoque de la relación - preguntas guías:

- ¿Quiénes se comunican con mayor o menor frecuencia?
- ¿Qué esperan de los demás actores?
- ¿Qué relaciones de dependencias, superioridad o inferioridad se generan en la comunicación?



### **Paso 3:** El enfoque de la autorrevelación - preguntas guías:

¿Qué información implícita sobre sí mismos dan a conocer a los demás actores?

¿Qué emociones y sentimientos expresan?

¿Con qué motivación y estado de ánimo se comunican?



### **Paso 4:** El enfoque de la apelación - preguntas guías:

¿A quién se dirigen con mayor frecuencia para llamar la atención y ser entendido?

¿En qué forma buscan llamar la atención y obtener consideración?

¿Qué deseos y necesidades expresan los actores?

Para actuar adecuadamente en la transformación de conflictos, la capacidad comunicativa es imprescindible. Sin comunicación no hay diálogo ni negociación constructiva. No es un proceso fácil, porque es limitada la capacidad para prever las consecuencias de los actos propios y de los demás. Recordemos algunas pocas prácticas útiles:

- Evite el camuflaje de sus intereses: Diga YO en vez de UNO, LA GENTE, TODOS.
- Añada en vez de criticar: Di Y en lugar de PERO.
- Transparencia: Diga YO NO QUIERO en vez de YO NO PUEDO.
- Proyecciones: Presente lo que le importa. Diga TENGO HAMBRE en lugar de preguntar ¿TIENES HAMBRE?
- Confianza: Informe activamente sobre sus intenciones.
- Énfasis en lo práctico: Diga lo que puede HACER en lugar de lo que trataría de hacer.
- Estereotipos: Evite términos absolutos que señalan inflexibilidad como: DE TODOS MODOS, EN TODO CASO, A TODA COSTA, SIEMPRE, NUNCA.
- Conflictos duros y blandos: Trate de transformar un conflicto duro del modelo LO TOMA O LO DEJA en un conflicto blando del modelo MÁS O MENOS.
- Apertura: Lo hecho en el pasado no necesariamente se debe repetir en el futuro. No puede cambiar el mundo antes de que lo acepte como es. Aprenda y fomente la creatividad en la búsqueda de nuevas soluciones.
- Sus sentimientos y emociones no son justos, ni falsos. Le pertenecen e influyen en sus actuaciones. Acéptelos y demuéstrellos.

## 3.4 Preguntas sistémicas

### DESCRIPCIÓN

Hacer preguntas es la mejor forma para profundizar la comprensión de una situación conflictiva. Podemos diferenciar los siguientes tipos de preguntas:

**Preguntas de concreción:** Cuando el aporte es muy general o muy abstracto. La pregunta ayuda a puntualizar, concretar y hacer más comprensible el aporte. Ejemplos:

¿Qué significa esto concretamente en su trabajo?

¿Qué sucede concretamente cuando aparece este problema?

Me puede dar un ejemplo ¿cómo se manifiesta esto en su trabajo?

**Preguntas de diferenciación:** Cuando las discusiones se vuelven monótonas y los aportes circulan alrededor de generalidades, este tipo de pregunta agrega nuevos elementos. Ejemplos:

¿En qué se diferencia el planteamiento A del B?

Si compara la situación de hoy con la situación de hace un año,

¿Cuál es la diferencia?

Entre los argumentos que hemos escuchado en favor de la posición X, ¿qué diferencias existen?

**Preguntas hipotéticas:** La búsqueda de soluciones requiere creatividad. Las preguntas hipotéticas permiten ensayar nuevos pensamientos bajo determinados supuestos. Ejemplos:

Suponiendo que el problema desaparece de la noche a la mañana, ¿qué cambiaría para usted?

En el caso de que no se lograra el apoyo de la entidad X ¿qué sucedería?

¿Cuál sería el efecto si la situación cambia en esta o aquella dirección?

**Preguntas circulares:** Los planteamientos de los participantes reflejan su posición subjetiva. Este tipo de pregunta coloca a los participantes en la interacción con los demás y les invita a ampliar su perspectiva personal. Ejemplos:

Si sus colegas escucharan esta discusión, ¿qué dirían? Si miramos la situación desde la posición de la persona X, ¿qué aspecto falta?

Pensemos ahora en los que han estado en contra de las actividades propuestas, ¿qué nos podría ser útil para la planificación de las actividades?

**Preguntas orientadas hacia el futuro:** Proyectarse hacia el futuro permite vislumbrar posibles cambios, tanto deseados como no deseados. Crear escenarios en el futuro nos lleva a posibilidades aún no pensadas. Ejemplos:

Para lograr los cambios propuestos, ¿cuáles serían las tareas más importantes en el futuro?

Si nos volvemos a reunir dentro de dos años, ¿qué tendría que haberse logrado?

¿Cuáles son los elementos que en el futuro van a determinar sus acciones?

**Preguntas referidas al contexto:** Cada actividad o tarea se desarrolla dentro de un contexto. Es importante conocer y tener en cuenta los factores del entorno. El entorno a veces excluye o impide determinada solución o cambio. Ejemplos:

¿Cuáles son los factores importantes del contexto que influyen en esta situación?

¿Quiénes más están involucrados o afectados por este asunto?

¿Quién más podría apoyar, asesorar y promover nuestras actividades?

**Preguntas referidas a valores:** Cada uno tiene sus propias justificaciones y valores en relación al comportamiento o intereses de otros. Revelar e intercambiar estas interpretaciones personales amplía el horizonte y promueve la reflexión sobre sus propios valores y orientaciones culturales. Ejemplos:

¿Qué importancia tiene para usted la nueva propuesta?

¿Cómo interpreta usted lo que ha sucedido en el grupo?

¿Qué (no) le gusta de esta idea planteada por X?

## PROCEDIMIENTO

La teoría sistémica enfoca en las interdependencias, en el caso de conflictos, en las interdependencias de los actores y su actuar. La cadena de acciones es parte de una historia o de una narración. Hacer preguntas sistémicas significa concentrarse en estas interdependencias y con esta base reconstruir la narración del conflicto. Además, las preguntas sistémicas facilitan la empatía.

En primer lugar, las preguntas revelan que existe más de una opción para responder a cualquier pregunta: ¿Cómo abordaron este problema en el pasado? - ¿Cómo lo abordaron otros actores? - ¿Qué tal si se hiciera...? - ¿Cómo resolverían este problema? - ¿Qué harían, si tuviesen que decidir ustedes? - ¿Qué otra cosa se podría hacer? En esencia, las preguntas sistémicas sirven para descubrir opciones que los actores a menudo son desconocidos.

Las preguntas sistémicas permiten pasar del pasado al futuro y del individuo a las relaciones interpersonales. Con ellas se puede ampliar el espacio de las opciones de acción. Podemos ubicar estas preguntas sistémicas en cuatro campos.

Las preguntas sistémicas ubican a las personas y los temas en su sistema de relaciones. Ayudan a superar juicios prematuros y partidistas y refuerzan la comprensión para la diversidad de opiniones, intereses y valores.



**Paso 1:** Formular preguntas en los cuatro campos

¿Qué preguntas sirven para explorar el sistema en el cual los actores involucrados se ubican?



**Paso 2:** Usar las preguntas sistémicas para ampliar las opciones

En los procesos de negociación las preguntas sistémicas logran fomentar la autorreflexión de los actores y aumentan la capacidad de encontrar diferentes opciones. Pueden servir tanto en entrevistas individuales como en el debate entre los actores involucrados.

¿En qué oportunidad y ambiente aplicamos las preguntas sistémicas?

**Preguntas que tratan de diferenciar las percepciones del pasado que tienen diferentes personas:**

¿Para quién (no) existe el problema? ¿Cuál cree usted que era el papel de X? ¿Cómo se ha producido el problema? ¿Quién se está aprovechando de la situación actual? ¿Cómo habría actuado otra persona en el lugar de X?

PASADO

**Preguntas que tratan de diferenciar la percepción de los actores respecto al pasado:**

¿Cuál fue su papel? ¿Por qué lo ha aceptado? ¿Cómo ha llegado usted hasta acá? ¿Cómo logró su colega que usted se sintiera así? ¿Cómo contribuye Ud. al problema? ¿Qué factores externos lo ha empeorado?

INDIVIDUAL

RACIONAL

**Preguntas que tratan de diferenciar las percepciones de las potencialidades del entorno que tienen diferentes personas:**

¿Cómo describiría su colega la posibilidad o la amenaza? Suponiendo que el problema desaparezca mañana, ¿quién lo notaría, y a través de qué? ¿Quién podría actuar en favor/ contra de eso?

FUTURO

**Preguntas que tratan de diferenciar la percepción de los actores respecto al futuro:**

¿En qué rol se ve Ud. en el futuro? ¿Qué daño causará el problema? ¿Qué espera, desea Ud. de los demás? Si hubiera sido posible cambiar eso, ¿cuál sería su posición? Si tuviera el dinero, ¿en qué lo invertiría?

## 4 La comprensión de los conflictos

*No vemos las cosas como son, las vemos como somos.  
Proverbio chino.*

### 4.1 El árbol del conflicto

#### DESCRIPCIÓN

La transformación constructiva de un conflicto requiere, en primer lugar, comprender la especificidad del conflicto. Para la comprensión y la transformación de conflictos existen importantes aportes de la investigación con una serie de instrumentos que facilitan el trabajo cotidiano. El árbol de los conflictos es una de las herramientas que permiten visualizar el estado actual de una situación de conflictos con base en unos pocos aspectos: el problema central, las causas, las consecuencias, si el problema persiste y finalmente aspectos legales y de legitimidad. Esta focalización aparentemente sencilla es útil ya que permite discutir los llamados factores estructurales del conflicto y diferentes percepciones del tema en disputa.



En esta representación, **las raíces** del árbol hacen alusión a las razones o causas del conflicto. Se trata de factores profundos que se refieren tanto al comportamiento de los actores como a la estructura socio-política-legal de la sociedad. Valores, prejuicios y estereotipos persistentes que sostienen, por ejemplo, un comportamiento racista y sexista, una cultura permisiva de violencia y el

proceso de Correlación

- Coordinación institucional para gestión del pago

- Fortalecer los procedimientos de investigación de UACI

Revisión de instrumentos jurídicos que garantizan los derechos de los trabajadores

Ofrecer alternativas de trabajo a los trabajadores coordinado con otras instituciones del Estado

Conflicto con el Estado

Sentir presión en el Estado

Problemática con Sindicatos

600 familias sin pago

Falta de Pago a trabajadores

No pagar los salarios

Falta de Garantía

Investigación con UACI

Falta de Asesoría Sindical

# ÁRBOL DEL CONFLICTO

desprecio y, al final, la exclusión de grupos sociales con menos recursos puede estar en la raíz de un conflicto. A menudo, estas causas estructurales son factores desencadenantes del conflicto.

Al mismo tiempo, un marco legal confuso y su ejecución inefectiva, obsoleta o arbitraria, una justicia que permite impunidad y la corrupción activa y pasiva son factores estructurales que causan y agravan el conflicto. La modificación de estas causas estructurales implica un esfuerzo de constancia y de largo plazo. Sin embargo, la transformación de muchos conflictos no puede postergarse hasta que estos factores estructurales sean superados a través de reformas de la sociedad. Esta brecha de tiempos es la razón por la cual, la transformación de conflictos requiere un sentido pragmático en la búsqueda de compromisos prácticos.

Los factores estructurales revelan que un marco legal puede ser cuestionado por acciones legítimas (pero no necesariamente legales), cuando las leyes y su interpretación refuerzan injusticias e impiden el acceso equitativo a recursos y derechos. En este caso se habla de violencia estructural, porque la legalidad y las instituciones existentes cimientan un orden que ciertos grupos de la sociedad no reconocen como justo y confiable. En su percepción, su argumento y protesta reclaman legitimidad, mientras el orden existente carece de ella.

Por otro lado, los factores estructurales también revelan la necesidad de defender el marco legal, el bien público y el espacio para la transformación de conflictos sociales con las funciones que la ley le otorga a la fuerza pública. Es en esta segunda brecha entre el imperio de la ley y la acción legítima que se cuestionan los factores estructurales, donde se ubican muchos conflictos sociales y de donde emergen iniciativas para el mejoramiento del orden público.

En la representación del árbol, la **parte troncal** está relacionada con los contenidos en disputa, el problema central: ¿Qué reclaman los diferentes actores? ¿Qué se disputan? ¿En qué difieren? Visualizando los diferentes temas desde las distintas perspectivas de los actores se puede identificar el problema central del conflicto, o al menos algunos. Llegar a esta definición y reconocer conjuntamente la existencia del problema central es un gran paso en la transformación del conflicto: “Ya sabemos en qué no estamos de acuerdo y por cuál estamos luchando...”

Por su parte, **las hojas del árbol** representan las consecuencias de la situación de conflicto. Los efectos revelan, entre otros aspectos, los costos del conflicto, (económicos, sociales, políticos), que los mismos actores pagan, si éste perdura en el tiempo. Trabajar en la transformación del conflicto significa no solo llegar a un acuerdo viable entre las partes, sino también a controlar la

incertidumbre de situaciones impredecibles y bajar los costos de los conflictos sociales.

## PROCEDIMIENTO

La aplicación del árbol sirve para el diagnóstico del conflicto y permite a los actores construir una base mínima pero compartida de comprensión del conflicto que afrontan. En todos los casos es imprescindible respetar las distintas percepciones de los actores, y para ello se recomienda trabajar con medios de visualización.



### **Paso 1:** Apropriación del concepto

Dibujar un árbol, incluidas las raíces, el tronco, las ramas y las hojas, en un papel grande o en un panel para pinchar tarjetas. Explicar brevemente los conceptos básicos (problema, causas, consecuencias) con ejemplos de la vida cotidiana.



### **Paso 2:** El problema en disputa - ¿Cuál es el problema central del conflicto?

A partir de este paso se recomienda trabajar en grupos diferenciados por actores. En casos específicos se debería trabajar con un enfoque diferenciado por género, edad etc. Cada persona recibe varias fichas en las que describe en pocas palabras los

problemas, según su opinión. Se visualizan las fichas en el panel, tratando de agruparlas bajo uno o dos problemas centrales. Si no hay consenso, se indican las diferencias. Cabe mencionar que los actores también deberían indicar las posibles contradicciones relacionadas con el marco legal vigente.



### **Paso 3:** Las causas - ¿Cuáles son las causas del conflicto?

Pedir a los presentes que pongan sus fichas en las raíces del árbol, considerando las razones o los factores causantes del conflicto. Entre estos factores pueden aparecer valores, leyes y reglas institucionales que agravan la conflictividad. Es obvio que la interpretación de estas causas puede variar ampliamente. Implícitamente las causas ponen en relieve los conceptos y las percepciones que los actores tienen de las instituciones. No hay que buscar un acuerdo sobre las causas, sino visualizar la gama amplia de las interpretaciones. Es normal que la atribución de las causas varíe de un actor al otro. Es importante diferenciar entre los factores estructurales que se pueden trabajar a corto y largo plazo.



### **Paso 4:** Las consecuencias - ¿Cuáles son los efectos que este conflicto está generando?

Como en el paso anterior, visualizar las consecuencias que ya se

manifiestan del conflicto (costos, etc.). Es normal que los actores difieran —de acuerdo a su percepción— en su estimación de las consecuencias y los costos. Es conveniente establecer una estimación del costo total del conflicto en curso.



#### **Paso 5:** Coherencia y discusión de los recursos

Este paso sirve para afinar la lógica del árbol, es decir las interrelaciones entre el problema central, las causas y las consecuencias. La discusión se puede enfocar en los tres aspectos de mayor relevancia para la transformación:

(i) La construcción de una base común (y por consiguiente de la confianza mutua) entre los actores opuestos respecto al conflicto, al menos en relación con los puntos de desacuerdo y de los factores estructurales que agravan la conflictividad.

(ii) El descubrimiento de los recursos de los mismos actores para trabajar el conflicto.

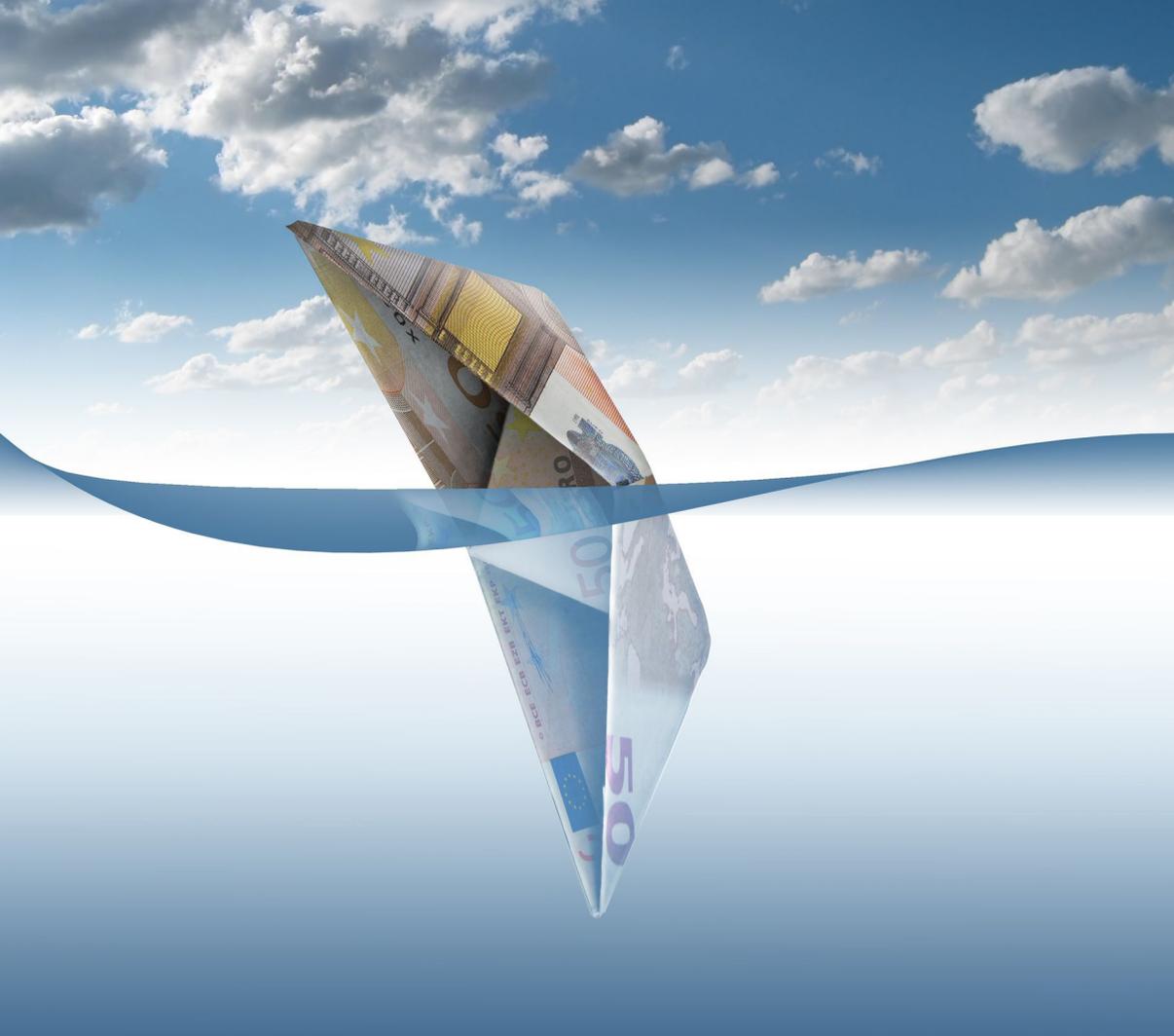
(iii) El fomento del sentido pragmático y práctico para la búsqueda de varias opciones a corto y a largo plazo.

## 4.2 Etapas y prevención del conflicto

### DESCRIPCIÓN

Los conflictos son procesos dinámicos, no lineales. Ni siquiera cumplen un ciclo único, porque dependen tanto de su propia complejidad como de encontrar intervenciones oportunas y adecuadas, e incluso preventivas, que permitan cambiar su curso y desenlace.

En todo tipo de conflictos, los actores actúan en diferentes arenas sobre la base de sus cálculos de costo y riesgo, y tratan de fortalecer su posición y ampliar su poder. La dinámica del proceso conflictivo puede visualizarse por etapas o escalones de incremento de intervenciones destructivas y agravación de la confrontación. Los escalones que se presentan a continuación y que han sido mencionados en el Protocolo no quieren señalar un automatismo; hay procesos de conflictos que saltan un escalón y hay conflictos que se suavizan, es decir, regresan a un escalón previo. Además, parten de una lógica de desarrollo posible de los conflictos sociales, que no necesariamente opera en la realidad siguiendo esta secuencia:



# LA CRISIS

### **El conflicto latente**

El conflicto no ha iniciado, pero tiene probabilidades de surgir por sentimientos o percepciones de insatisfacción o desacuerdo en la población, ante la existencia de un problema o necesidad sensible que no se ha resuelto. La conflictividad, por ser previsible y caracterizarse por la pasividad en las personas afectadas, es una etapa favorable para la actuación preventiva; de no atenderse, con el tiempo aumentan el nerviosismo, la irritación y la crispación.

### **El conflicto manifiesto**

El conflicto comienza a configurarse. Las personas afectadas toman conciencia del impacto de la problemática o necesidad en sus condiciones de vida, y buscan incidir en su solución. La acción reivindicativa o de protesta suele realizarse utilizando canales formales, legales e institucionales (medios de comunicación, peticiones por escrito, solicitudes y trámites, etc.). Puede no haber movilización, pero sí una presentación pública de la demanda. Por ser una etapa incipiente del conflicto, es posible actuar oportunamente para que el malestar no aumente.

### **La crisis**

Etapa en la que ocurre abiertamente el conflicto, alcanzando un alto nivel de tensión y hostilidad. La situación se concentra en la confrontación y deja en un plano secundario la atención a la

problemática o necesidad de fondo. La acción reivindicativa o de protesta repudia recurrir a los canales y procedimientos institucionales por considerarlos inefectivos. Actores del entorno se ven forzados a tomar posición a favor o en contra. El margen de acción y las posibilidades para controlar y conducir el proceso se disminuyen y aumenta la presión sobre el tiempo y el dinero y otros escasos recursos. Es una etapa de inminente agudización del conflicto que obliga a neutralizar los eventos o factores detonantes de una mayor conflictividad.

### **La conflictividad agudizada**

Etapa del conflicto con claro impacto destructivo y con violencia, que anula la posibilidad de dar prioridad a la problemática o necesidad de fondo. Como mecanismo de presión, se puede recurrir a vulnerar gravemente derechos de terceros, (toma de rehenes, emboscadas, graves daños a la propiedad, etc.).

Las etapas reconocidas en el Protocolo pretenden ayudar a identificar el estado de los conflictos sociales y la valoración del riesgo de evolucionar hacia la violencia, brindando criterios para la respuesta institucional o interinstitucional. La prevención y el desescalamiento del conflicto se asumen como prácticas permanentes y deliberadas que deben procurarse en cualquier etapa del conflicto social.

## PROCEDIMIENTO



### **Paso 1:** Ubicación del conflicto

Con la observación y la ayuda de diversas herramientas para la comprensión del conflicto, identificar su ubicación y su contexto.

- ¿Qué situaciones dieron curso a la manifestación del conflicto?
- ¿Qué actores participan? ¿Cómo lo hacen?
- ¿Qué actores no participan? ¿Por qué?
- ¿Cómo está la comunicación entre las partes o actores?
- ¿Qué signos de intolerancia hay entre las partes o actores?
- ¿Cuáles son las causas?



### **Paso 2:** Evolución probable

- ¿Qué acciones podrían escalar o agravar el conflicto?
- ¿Qué acciones podrían suavizar el conflicto?
- ¿Qué acciones podrían incorporar a nuevos actores en el conflicto?



### **Paso 3:** Medidas para las opciones de intervención

- ¿Qué medidas se deberán tomar para desescalar el conflicto?
- ¿Qué acciones tomar para propiciar un proceso de negociación?
- ¿Qué cambios es necesario introducir para iniciar un diálogo?

## Las dimensiones clave de la prevención

Podemos entender la prevención como un conjunto de medidas para frenar el escalamiento del conflicto. La prevención trata de anticiparse a los problemas. Existen varios instrumentos para esta anticipación, entre otros, los sistemas de alerta temprana que trabajan con un conjunto de metodologías para recoger la información referente a situaciones de riesgo sobre conflictos sociales, registrando la polarización entre diferentes actores y actos de violencia a través de indicadores previamente establecidos.

Así mismo, para la prevención el capital social existente juega un papel decisivo. Se trata del tejido social y de las capacidades colectivas que permiten confiar en el otro y desarrollar un trabajo conjunto. Un marco legal confiable, instituciones efectivas y las garantías de seguridad pueden aumentar este capital. Por consiguiente, un alto capital social es un factor de prevención, ya que facilita la inclusión social y procura oportunidades de acercamiento entre actores con distintos intereses. Podemos mencionar al menos unas acciones concretas que logran acumular capital social.

- Construir relaciones y redes para el trabajo colaborativo que incluyen actores con intereses diversos. Preguntarse ¿Cuáles son las oportunidades para facilitar el trabajo en conjunto?

- Superar el pensamiento dual (malo-bueno, cierto-falso, blanco-negro) para imaginar nuevas soluciones, zonas grises y ambivalencias entre los extremos. Preguntarse ¿por qué esta opinión, este juicio, este punto de vista es tan importante para el otro?
- Fomentar la capacidad creativa, romper esquemas, mirar y pensar de otra manera, presentar las cosas con visualización, relatos, etc. Preguntarse ¿Cuáles son los puntos comunes, el denominador en común, que compartimos?
- Aceptar el riesgo y la incertidumbre en los caminos de construcción de paz. Preguntarse ¿Cuáles son los riesgos y cómo los podemos mitigar?

El trabajo de prevención implica trabajar de forma permanente bajo dos plazos temporales sustentados en la transparencia y la rendición de cuentas.



## 4.3 Mapeo de los actores

### DESCRIPCIÓN

Para comprender la conflictividad es necesario visualizar a los actores involucrados. Se denomina **actor** a toda persona individual o grupo colectivo u organización civil o entidad pública que, en el contexto de conflictos, puede ganar o perder algo, salir beneficiado o perjudicado, o verse afectado de alguna forma. En relación con la transformación de un conflicto en particular, los actores suelen adoptar una postura en función de la percepción que ellos tienen y de los resultados que la transformación arrojará sobre sus intereses.

El análisis de actores distingue al menos dos categorías: actores clave y actores secundarios. Los actores clave son aquellos que ejercen mucha influencia sobre el tema del conflicto y por ello, expresan sus intereses enfáticamente en el tema y normalmente participan de forma activa en la transformación. Los actores secundarios tienen intereses en el tema, en menor grado que los actores clave y su involucramiento puede ser reducido, aunque mantienen relaciones con actores clave. Los denominados actores con poder de veto, que hacen parte de los actores claves, están en capacidad de bloquear una iniciativa a través de diferentes medios de resistencia, como la suspensión de un finan-

ciamiento, presión política, renuencia a contribuir con personal clave, entre otros.

La observación de los actores involucrados y sus interrelaciones debe ser permanente. Aplicado en forma repetitiva, el mapeo se constituye en un monitoreo del proceso del conflicto, permitiendo identificar las medidas para desescalar los niveles de conflictividad.

Los actores no se limitan a expresar y defender sus intereses. Automáticamente atribuyen al conflicto una carga emocional (ver: 4.5). Todas estas emociones están diseñadas para que alguna necesidad sea atendida. Las emociones son, entre otras: miedo, incertidumbre, enojo, hostilidad, tristeza, alegría, simpatía, confianza, optimismo. Según su experiencia personal, cada quien asocia diferentes emociones a diferentes situaciones. Esta adaptación emocional a la conflictividad se expresa normalmente en el comportamiento y las relaciones entre los actores.

El mapeo de los actores permite determinar cuáles son los actores involucrados y cuáles son las relaciones que mantienen entre ellos. Entre las utilidades que ofrece este instrumento se pueden mencionar:

- **Identificación y caracterización de actores:** Se presentan los diferentes actores que tendrán impacto sobre

el conflicto, así como las relaciones con otros actores, lo cual permite disponer de un panorama respecto a los intereses que deberán ser tomados en cuenta a lo largo del proceso de transformación.

- **Convergencias y divergencias:** El mapeo sirve para comprender mejor la relación entre actores, como las alianzas, competencias, antagonismos y hostilidades. Focalizando en las convergencias, el mapeo permite, además, apreciar alianzas potenciales para la transformación del conflicto.

## PROCEDIMIENTO

Preguntas guía para la aplicación:

- ¿De qué tema o conflicto se trata?
- ¿En qué momento elaboramos el mapeo de los actores y cuándo lo actualizaremos?
- ¿A quién queremos convocar para la elaboración del mapeo?
- ¿Con quién consultamos para completar el mapeo?



### Paso 1: Identificar a los actores

Es necesario identificar a todos los actores relevantes en el tema del conflicto o una determinada cuestión relacionada con la conflictividad. Estos se clasifican en dos grupos:

- a. Los actores clave (AC) que actúan con alta legitimidad, expresan su interés enfáticamente, tienen acceso a recursos y están fuertemente vinculados con otros actores.
- b. Los actores secundarios (AS)



### Paso 2: Resumen de las características de los actores

Para ambos grupos de actores (AC/AS) se establece una matriz con cinco características básicas (las cinco A) que se refieren a los siguientes aspectos:

**Actores:** Nombre del actor y su función clave

**Agenda:** Mandato, misión, objetivos estratégicos

**Arena:** Campo de acción y alcance

**Alianzas:** Relación con otros actores e intensidad de la relación

**Adaptación emocional a la conflictividad:** Expresiones emocionales frente al conflicto

Actores	Agenda	Arena	Alianzas (**)	Adaptación
AC				
AC				
(...)				
AS				
AS				

Nota:

(\*\*) Para calificar la intensidad se puede diferenciar entre:

A: Relación institucional, por ejemplo entre dos entidades públicas

B: Relación temporal y provisional de intercambio de información

C: Relación por coordinación de actividades, se puede asumir reconocimiento mutuo

D: Relación de coproducción, aplicando recursos compartidos, se puede asumir alto reconocimiento mutuo

La matriz permite obtener conclusiones sobre la importancia relativa de los actores y sus relaciones. Las indicaciones sobre la carga emocional brindan información válida para escoger formas adecuadas de comunicación y para la preparación de encuentros.



### Paso 3: El mapeo: Visualizar las relaciones entre los actores

Los actores se ubican en los círculos y las relaciones entre los actores se representan gráficamente. Para que el mapa sea informativo, es importante focalizar en los actores claves y secundarios del paso 2, sin sobrecargar el gráfico con demasiados elementos de visualización.

Para mostrar las distintas clases y calidades de relaciones, es conveniente aplicar los siguientes criterios gráficos:

Actor clave o secundario  
con poca influencia en el tema



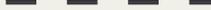
Actor clave o secundario  
con gran influencia en el tema



Actor clave con poder de veto



 Las líneas continuas simbolizan vínculos estrechos relacionados con el intercambio de información, la frecuencia de los contactos, la coincidencia de intereses, la coordinación, la confianza mutua,

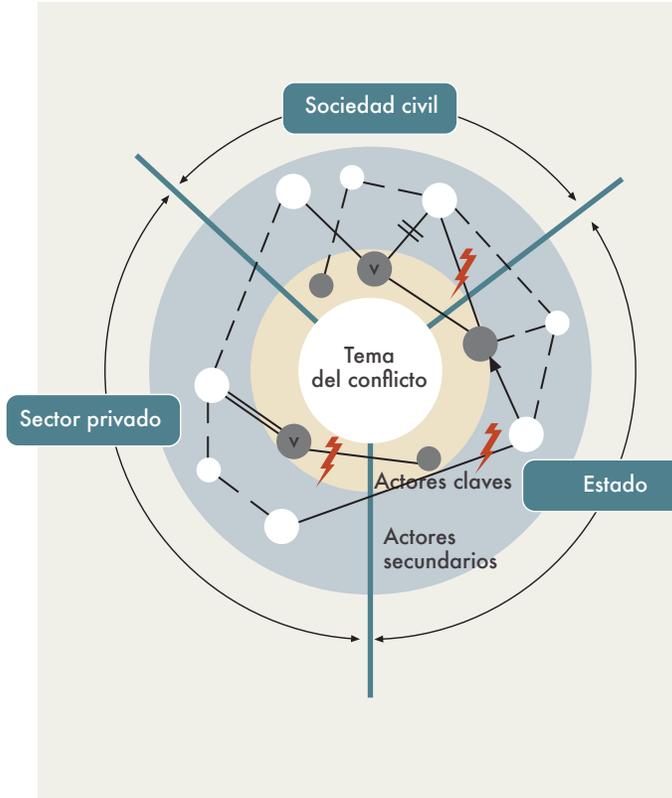
 Las líneas punteadas simbolizan los vínculos débiles o informales. Se agrega un signo de interrogación cuando el vínculo no ha sido aclarado.

 Las líneas dobles representan alianzas y cooperaciones reguladas contractual o institucionalmente.

 Las flechas simbolizan la dirección de los vínculos dominantes.

 Las líneas interrumpidas por un relámpago representan las tensiones en la vinculación, la contraposición de intereses y las relaciones conflictivas.

 Las líneas transversales simbolizan los vínculos interrumpidos o destruidos.



## 4.4 Actitudes básicas frente a la conflictividad

### DESCRIPCIÓN

Es importante notar los comportamientos de los actores en situaciones de conflictos. Estas actitudes tienen sus raíces profundas en las experiencias individuales, pero no son permanentes, cambian a lo largo de un proceso conflictivo.

Se pueden diferenciar cinco tipos de comportamientos humanos ante los conflictos. Cada sujeto tiene tendencia a emplear principalmente dos o tres comportamientos de manera espontánea. Pueden incorporarse otros, pueden aprenderse y pueden cambiarse durante la negociación de un conflicto.

Ninguna de las cinco actitudes es mejor o peor que otra; todas tienen ventajas e inconvenientes según las circunstancias específicas. Por ejemplo, puede ser entendible si un actor demuestra un comportamiento estricto y duro, cuando percibe que la satisfacción de sus necesidades básicas corre peligro.

La idea rectora del siguiente cuadro es que cada tipo de comportamiento es funcional o disfuncional según sea la situación

conflictiva de que se trate. Por ello, habrá circunstancias en que la competencia es la conducta esperada y adecuada a los fines, mientras en otras oportunidades, evadir el conflicto es recomendable.



En el cuadro estos comportamientos han sido ubicados en dos ejes. El eje vertical indica el nivel de satisfacción o asertividad, y el eje horizontal representa la supuesta satisfacción del otro. Los comportamientos están definidos según esas dos variables. A continuación se presentan algunos ejemplos de estos comportamientos:

En un concurso por un cargo docente, la conducta esperada entre los postulantes es la de competir entre sí, porque es el objetivo que quieren alcanzar todos los que aspiran a él. Sin embargo, entre los miembros de un mismo departamento de una empresa, cuyo rendimiento se mide por el logro conjunto, el comportamiento de competir entre los compañeros es disfuncional, porque disminuye las posibilidades de alcanzar la meta. En el caso de evadir un conflicto, se diría que es funcional hacerlo cuando se trata de una desavenencia poco importante o cuando afrontarla podría agravar la situación. Y, por el contrario, evadir o negar la existencia de un conflicto es disfuncional cuando se trata de una cuestión importante para un actor, o cuando de no abordarla podría escalar el conflicto.

En el caso del comportamiento de ceder, que supone ninguna satisfacción propia y el máximo de satisfacción del otro, es adecuado cuando el actor considera que no tienen razón, cuando la disputa es de una importancia menor respecto de la relación, es decir, cuando se cede estratégicamente para conseguir un objetivo superior, por ejemplo, para preservar una relación. Mientras, parece poco recomendable ceder en las situaciones en que las necesidades fundamentales que están en juego son importantes.

Al hablar de llegar a un compromiso o transigir, nos referimos al ejercicio de hacer concesiones a cambio de concesiones, es

decir, cesiones recíprocas entre las partes, a manera de llegar a un compromiso, partir de diferenciar o buscar una posición intermedia. Se suele usar en los casos en que los objetivos se perciben como mutuamente excluyentes, y muchas veces, sin haber explorado antes las necesidades de los participantes. Para lograr construir un compromiso es necesario desempeñar una actitud pragmática, es decir, superar el pensamiento en dualidades (blanco-negro, correcto-falso) a favor de un pensamiento en mejoras limitadas pero progresivas.

La actividad que refleja este comportamiento es la del regateo, como en la compra de una cosa o un bien. Allí, tanto el comprador como el vendedor, habiendo aceptado un piso de negociación sobre el cual uno quiere vender y el otro quiere comprar, establecen una franja sobre la cual negociar, en la que lo que uno gana es igual a lo que el otro pierde. Este comportamiento lleva a lo que se llama negociación competitiva o distributiva, y es la forma más habitual en que se negocia cotidianamente.

Otro ejemplo: cuando ante la exigencia de tareas extraordinarias se produce una disputa entre dos compañeros de trabajo para determinar a quién le corresponde realizarlas, y deciden que la actividad extra va a ser afrontada en partes iguales por cada uno, cada uno cede parte de su pretensión inicial (de no hacerse cargo en absoluto), y accede a realizar sólo la mitad

del encargo. De esta manera, los dos obtienen una parte de su pretensión, o sea, ninguno realiza la tarea de forma completa ni tampoco ninguno se exime de ella de manera total.

## PROCEDIMIENTO



### Paso 1: Autorreflexión

La reflexión autocrítica ayuda a los actores a ampliar sus opciones de acción. Les abre los ojos frente a comportamientos que pueden representar un impedimento para la transformación constructiva de los conflictos. Las siguientes preguntas guías sirven para facilitar esta autorreflexión.

Pensando en un conflicto ...

- personal (con los hijos, con el cónyuge, con los padres, hermanos) ...
- en el marco del trabajo (con colegas, con la jefa, con personal dependiente) ...
- en la esfera pública (accidente de tránsito, ruido de vecinos) ...
- con instituciones (espera en fila larga, rechazo de una solicitud) ...
- de opiniones de valor y de políticas ...

>>> ¿Cuál comportamiento suelo ejercer?

>>> ¿Qué beneficios estoy esperando de mi comportamiento?  
Pensando en el traslado entre los cinco comportamientos,  
>>> ¿Qué me hizo cambiar mi ubicación?



## Paso 2: Aplicación a un conflicto político-social

En primer lugar, el cuadro sirve para la reflexión sobre los diferentes comportamientos que ejercen los actores involucrados: ¿Dónde se ubican los actores principales? ¿Qué consecuencias generan esas ubicaciones?

En segundo lugar, cuando existe una base mínima de confianza entre los actores involucrados, el cuadro puede ser aplicado con los mismos actores. Ellos mismos se ubican y comentan la ubicación de los demás. Esta dinámica revela diferencias entre las percepciones y suele fomentar el desarrollo de una actitud constructiva para trabajar el conflicto.

### 4.5 El trabajo multidimensional para la prevención de la violencia

#### DESCRIPCIÓN

La prevención de actos violentos requiere de un profundo conocimiento de los actores y del análisis riguroso del contexto que debe ser revisado y actualizado periódicamente. La observación

permanente del **comportamiento de los actores** y del **contexto** es útil para la identificación temprana de los acontecimientos críticos que puedan agravar y desencadenar actos violentos.

Las preguntas relativas a la **observación de los actores** son:

- El iceberg: ¿Cuáles son las necesidades y motivaciones más allá de las posiciones e intereses expresados?
- La emergencia de violencia: ¿Cuáles son las expresiones y los impulsores de la violencia?
- El triángulo (de Johan Galtung): ¿Cuáles son las dimensiones para prevenir la violencia?

Trabajando con los instrumentos se deben considerar las distintas percepciones de los actores; es necesario incluir todas las perspectivas a fin de ampliar las opciones de acción que se proponen para la superación de escenarios de violencia.

Es necesario socializar los instrumentos con los actores mismos y tratar de que ellos se empoderen en el uso de estos. Entonces, se debe establecer un acuerdo mínimo sobre lo que se entiende por conflicto, en donde es indispensable invertir tiempo y recursos para abrirlo hacia un diálogo. En muchos casos, esta discusión puede llevar a un acuerdo preliminar sobre la renuncia a la violencia. En la medida en que los actores reconocen el conflicto, también crece su disposición de manejarlo en forma constructiva. Tener una mejor comprensión del conflicto genera la voluntad

y la creatividad para trabajarlo, renunciando a la violencia. El concepto Acción Sin Daño (Ver 4.1) en esencia se refiere a un comportamiento constructivo de los actores; ellos mismos pueden fortalecer los factores conectores y mitigar los factores divisores que pueden desencadenar sucesos violentos.

Respecto al contexto, es necesario reconocer que la mayoría de los actos de violencia tienen sus causas en estas condiciones que sumándose favorecen el empleo de la fuerza. Las preguntas relativas a la **observación del contexto** son:

- **Las consecuencias graves de la desigualdad:** Muchas sociedades tienen una estructura social y política que cimienta una alta concentración del poder en pocas manos. Se llama orden de acceso limitado, en el que grupos dominantes imponen limitaciones en el acceso equitativo a recursos, derechos y oportunidades. Así mismo, logran controlar las instituciones, el uso de la fuerza pública y saben impedir reformas con efectos distributivos. Tal orden de acceso limitado produce tensiones y conflictos por el bajo nivel de legitimidad de las instituciones, debido a la ausencia de participación ciudadana y por la falta de confianza en las instituciones (manejadas e incluso manipuladas por los actores dominantes). La falta de seguridad jurídica, profesionalidad e independencia de los funcionarios agrava

la conflictividad. Por lo tanto, prevención de violencia a largo plazo significa reformar a fondo este orden de acceso limitado. - ¿Cómo contribuye la transformación de conflictos a estas reformas fundamentales? - ¿Cómo evitamos que la transformación legitime y prolongue el orden dominante?

- **El uso de la fuerza pública:** La intervención de las fuerzas policiales y militares y de los servicios secretos del Estado en los conflictos políticos-sociales es la regla. Primero, hay que reconocer que el Estado tiene obligaciones legales de protección, como el respecto a la seguridad ciudadana, al tránsito, al intercambio de bienes y servicios o al uso del espacio público. Además, la Policía puede desempeñar un importante rol en la detección temprana y en el conocimiento cercano de la conflictividad social, facilitando la comunicación confiable y favoreciendo la intervención preventiva y la respuesta oportuna a la misma. Sin embargo, el desempeño de la fuerza pública en situaciones de conflictos políticos-sociales está siempre bajo cuestionamiento. ¿Se desarrolla la intervención policial de modo gradual, permitiendo la búsqueda del diálogo y la disminución de las acciones agresivas y violentas? ¿Se aplica el principio de proporcionalidad, reduciendo al mínimo los daños, garantizando la protección de

grupos vulnerables (niños y niñas, población adulta mayor, personas discapacitadas o enfermas) y procurando condiciones favorables para una posterior transformación pacífica del conflicto?

- **La cultura de violencia:** Muchos países con conflicto armado en el pasado han incorporado una cultura de violencia. La agresión y la violencia son vistas como algo normal para hacer frente a los problemas que suceden a diario. La cultura de violencia se refleja en altos índices de delincuencia común y del crimen organizado, también se ha incrustado en la violencia intrafamiliar, así como en el ámbito de la educación. Además, el comportamiento agresivo y el empleo de violencia se asocian casi automáticamente con una imagen positiva de masculinidad. Algunas consecuencias observables en una cultura de violencia son: la indiferencia, la agresividad, el maltrato, la intolerancia, la educación que favorece la competitividad y que desincentiva la cooperación, la creatividad, la convivencia, el respeto y los espacios de diálogo. Parte de la responsabilidad de la cultura de violencia recae en los medios de comunicación que la difunden masiva y cotidianamente a la ciudadanía, incluso a las personas más desprotegidas. Este consumo constante alimenta una cultura violenta. La población se habitúa, se vuelve indiferente a ella,

o la banaliza y pierde así su capacidad de empatía y compasión. ¿Cuáles son los patrones de género y generacionales que conducen al comportamiento violento? - ¿Qué experiencias de delincuencia y violencia tiene el ciudadano promedio? - ¿Cómo reacciona la sociedad a los actos violentos? - ¿Cómo influyen la educación y los medios en el empleo de violencia?

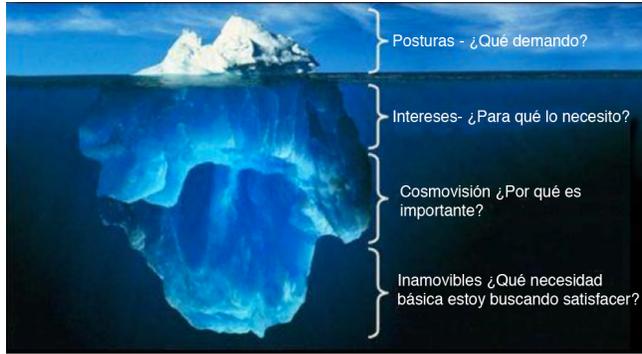
## PROCEDIMIENTO



### Paso 1: El Iceberg

Normalmente no se conocen las posturas y posiciones, los intereses y las necesidades de las personas en una primera mirada. El acercamiento a este conocimiento no es accesible en línea directa. Ayudan preguntas sistémicas y circulares (ver: 2.1 y 2.4). La exploración es de suma importancia para detectar las zonas de las posiciones inamovibles y las zonas de mayor flexibilidad.

¿En prevención, cuáles son las medidas más efectivas que aplicamos en nuestra institución??



Fuente: Imagen tomada y adaptada de <http://stop2012.blogspot.es/img/iceberg.jpg>, adaptado por Beatriz Vejarano y Alejandro Becker, Colombia 2009

Preguntas guías para la reflexión, aplicando un enfoque diferenciado:

- ¿Qué es lo que usualmente defendemos?
- ¿Qué es lo que realmente queremos?
- ¿Qué valores justifican lo que queremos?
- ¿Cuáles son nuestras necesidades más profundas?

El reconocimiento de posiciones, intereses y necesidades abre puertas y facilita un mayor entendimiento de las otras partes. En este espacio se hace posible hablar de muchos temas sensibles,

por ejemplo del traspaso hacia la violencia cuando las necesidades más fundamentales están afectadas y en peligro.

El instrumento permite tener mejor conocimiento de lo que está en juego o es importante para cada uno de los actores en el conflicto. Sirve para identificar dentro de un grupo:

- (i) Las posturas o posiciones: El comportamiento de hecho y palpable, lo que se dice y es visible de los actores la situación de conflictos.
- (ii) Los intereses: Lo que está detrás de lo que se dice públicamente, lo que realmente quieren conseguir los actores.
- (iii) La cosmovisión o la cultura: Las explicaciones y razones que refuerzan justifican los intereses.
- (iv) Las necesidades: La motivación más profunda de los actores en el conflicto.

Después de definir cuáles son los actores inmersos en el conflicto, se identifican las posturas de cada uno de los actores (lo que dicen que quieren). Antes de identificar los intereses de los actores (lo que realmente quieren) y los demás aspectos, es importante observar las necesidades inamovibles y fundamentales (lo que subyace, la motivación más profunda de los actores). Pueden ser necesidades básicas, o motivaciones que implican aspectos inamovibles en la negociación de los actores, como la sobre-

violencia, acceso a la alimentación, territorio, el cuidado de la identidad y la autonomía.



## Paso 2: Los impulsores de la violencia



Preguntas guías para la reflexión:

- ¿Cuáles de los cuatro impulsores usualmente están expresados y presentes?
- En cada uno de los cuatro campos, ¿qué incidente o acontecimiento puede desencadenar actos violentos?
- Considerando un enfoque diferenciado por género, edad y grupos minoritarios, ¿Cuáles son los impulsores más relevantes?

- ¿Cómo y con qué medida concreta se pueden bajar los riesgos de actos violentos?



## Paso 3: Los dos triángulos

Prevenir y bajar los niveles de violencia supone actuar en tres dimensiones de violencia. El primer triángulo de estas tres dimensiones se refiere a las interdependencias entre tres tipos de violencia:

- La violencia directa, la cual es visible, se concreta en comportamientos y responde a actos de violencia en todas sus formas: física, sexual, psicológica, económica y social.
- La violencia estructural (la peor y más profunda de las tres), que se alimenta de un orden de acceso limitado bajo el control de grupos dominantes y violentos que no permiten la satisfacción de las necesidades, ni la percepción de los intereses.
- La violencia cultural, es decir aquellos aspectos de la esfera simbólica, ejemplificada por la religión y la ideología, el lenguaje, el arte y las ciencias que pueden ser utilizados para justificar o legitimar la violencia directa o estructural. La violencia se concreta en actitudes y comportamientos como descalificaciones y prejuicios, lesiones al derecho de otros.



Preguntas guías para la reflexión:

- ¿Cuáles son ejemplos significativos de violencia directa?
- ¿Cómo se relacionan los actos de violencia directa con la violencia estructural y cultural?
- ¿Qué conclusiones se pueden obtener, examinando las tres dimensiones con un enfoque diferenciado por género, edad, minorías?
- ¿Cómo se consideran las interrelaciones entre los tres tipos de violencia?

Para explorar opciones estratégicas, el primer triángulo se proyecta sobre un segundo triángulo. El resultado son tres estrategias de acción para transformar y cambiar el comportamiento, las actitudes y el respeto de las necesidades básicas.



Preguntas guías para la reflexión:

- ¿Cómo incentivar el comportamiento pacífico y mitigar el comportamiento violento? Ejemplo: Establecer y documentar una agenda conjunta para asegurar que todas las preocupaciones serán tratadas.
- ¿Cómo trabajar las actitudes con su doble cara, aplicando un enfoque diferenciado: el lado cognitivo (pre-

juicios) y emocional (sentimientos)? Ejemplo: Documentar y compartir relatos sobre experiencias positivas y negativas, organizar encuentros.

- ¿Cómo trabajar las causas estructurales de los conflictos y hacer respetar las necesidades básicas a largo plazo?

## 4.6 Poder e interés

### DESCRIPCIÓN

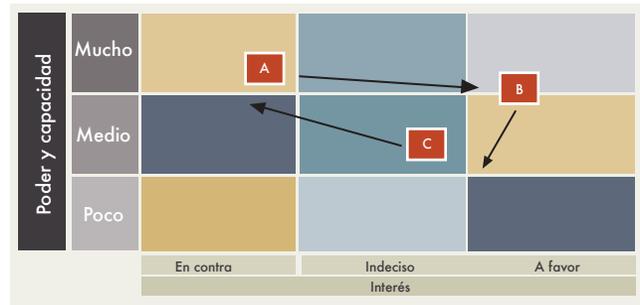
El análisis del poder e interés de los actores que participan en un conflicto es una herramienta efectiva para el entendimiento de los roles y las actuaciones de dichos actores y su incidencia en el conflicto. Los actores se caracterizan por su diversidad en cuanto a poder e intereses. Así mismo, cambian a través del tiempo y de circunstancias que surgen. La herramienta permite también evaluar la evolución de los actores a través del tiempo, ofreciendo mapas momentáneos.

### PROCEDIMIENTO

#### Paso 1: Ubicación de los actores principales en la matriz

La matriz sirve para caracterizar los actores en relación con dos criterios:

- Poder y capacidad para incidir en el proceso de la transformación del conflicto, por ejemplo su poder a partir de las relaciones que maneja el actor, su conocimiento o su capacidad de negociación.
- Interés en el proceso constructivo de la transformación del conflicto, por ejemplo expresado a través de su participación activa, apertura, disposición y contribuciones.



Notas:

A,B,C: Diferentes actores

Flechas: Desplazamiento probable (nueva ubicación)

Para el análisis comparativo y de la evolución del conflicto, se puede aplicar la matriz en distintos momentos del tiempo y también a diferentes opciones para la transformación del conflicto.



**Paso 2:** Determinar y discutir la ubicación relativa de los actores

¿Dónde se ubican los actores principales?

¿Quiénes tienen comportamientos y actitudes afines?

¿Quiénes deben ser más escuchados e involucrados?



**Paso 3:** Determinar y discutir los movimientos de los actores

¿Hacia dónde se mueven los actores?

¿Por qué se mueven a través del tiempo?

¿Qué medidas se ofrecen para incidir en el cambio de ubicación?

# TRANSFORMACIÓN



# 5

## La transformación de los conflictos

*Los hombres no tienen alas; hacen su viaje a pie, paso a paso.  
Aristóteles*

### 5.1 Acción sin Daño / ASD

#### DESCRIPCIÓN

Transformar un conflicto es convertir la confrontación en un diálogo constructivo. Cualquier intervención debe al menos no agravar la crisis y —en el peor de los casos— no provocar y desencadenar actos violentos. Cada intervención tiene efectos sobre la dinámica del conflicto.

Las intervenciones orientadas hacia la transformación de un conflicto pueden tener consecuencias graves sin haber sido previstas. El concepto ASD conduce a observar y reflexionar sobre los efectos probables de las intervenciones en una situación de conflictos. En particular, el método sirve para evitar que una intervención bien intencionada agrave y agudice el conflicto.

El enfoque ASD fue desarrollado en el marco de la ayuda humanitaria en situaciones de crisis y emergencia provocadas por conflictos violentos. En diferentes lugares del mundo estudios demostraron que la ayuda de emergencia provocó muchos efectos negativos e imprevistos, por ejemplo, la formación de grupos privilegiados en los campos de refugiados o la lucha por el acceso a alimentos y después su comercialización. Con base en estas experiencias se ha podido constatar que cualquier intervención en una situación de crisis y conflictividad debe cumplir con rigurosidad el principio de no hacer daño.

Cada intervención tiene efectos sobre la conflictividad. Al mismo tiempo cualquier intervención cambia la relación entre el Estado y la sociedad civil. Por ejemplo, puede aumentar la protesta por la incapacidad de respuesta del Estado, o provocar actos violentos de resistencia en contra de la fuerza pública; puede también afirmar prejuicios o relativizarlos. Al trabajar en un contexto de conflictos ninguna intervención es neutra, lo que obliga a reflexionar sobre los efectos probables de la actuación.

Por lo tanto, la aplicación del concepto ASD es un compromiso obligatorio y ético. Cualquier acción que procura transformar el conflicto en un diálogo entre las partes involucradas refleja implícitamente una posición ética con juicios de valores. De esta manera, la ASD pone a prueba de manera continua, la capacidad de leer, comprender e interpretar el contexto a la luz de la conflictividad. El concepto ASD propone considerar cuatro dimensiones.

ASD significa observar cuidadosamente los posibles efectos de las intervenciones en situaciones conflictivas en relación con:

- (i) los factores divisores y conectores del conflicto,
- (ii) la transferencia de recursos,
- (iii) los mensajes implícitos de valor, y
- (iv) los efectos sobre la fragilidad institucional del Estado.

Preguntas guías para la reflexión:

- ¿Qué efectos tienen nuestras intervenciones orientadas hacia la transformación de la conflictividad?
- ¿Cómo podemos evitar efectos negativos que agravan la conflictividad?
- ¿Cómo podemos fortalecer los efectos positivos que

previenen actos violentos y abren los espacios al diálogo?

- ¿Cuáles son las opciones de acción concreta para reducir las tensiones y fortalecer las capacidades de los actores en la búsqueda de soluciones pacíficas.

Los instrumentos de ASD presentados a continuación pueden ser aplicados individualmente. Para el monitoreo periódico de un proceso de transformación de conflicto, sugerimos aplicar varios instrumentos y repetir el ejercicio, además es recomendable comparar las diferentes evaluaciones de diferentes grupos de actores.

## PROCEDIMIENTO

### Paso 1: Identificación de los factores conectores y divisores

En cada conflicto existen factores que dividen o conectan a los actores. Los factores que conectan o son comunes a la gente se llaman conectores, y los factores que tensionan o dividen a la gente se llaman divisores.

- Los factores conectores unen a los actores involucrados en el conflicto. Por ejemplo, comparten el mismo lenguaje, viven en el mismo ámbito, a las orillas del mismo río, comparten los medios de transporte y se encuentran en los mismos mercados, tienen encuentros

comunes y costumbres iguales, comparten infraestructura en educación y fuentes de agua, comparten valores e intereses. Los factores conectores producen cohesión y confianza.

- Los factores divisores dividen a los actores involucrados en el conflicto. Por ejemplo, compiten por el acceso a recursos escasos, tienen intereses opuestos, insisten en privilegios y derechos exclusivos, no comparten infraestructura, los valores culturales y tradiciones ancestrales son distintos. Ciertos divisores entre los actores pueden radicar en percepciones históricas de injusticia profundamente arraigadas, mientras que otras pueden ser recientes, de muy corta duración o estar manipuladas por líderes. Los divisores pueden tener muy diversos orígenes, incluidas las relaciones económicas, cuestiones topográficas y demográficas, políticas y religiosas. Algunas pueden radicar exclusivamente entre dos comunidades locales y otras son promovidas por influencias y poderes exteriores. Los factores divisores producen sospecha y desconfianza.

Cada intervención puede reforzar o reducir los factores divisores y conectores. Por consiguiente, se hace necesario diseñar e implementar las intervenciones de manera que mitiguen los factores divisores y fortalezcan los factores conectores. De esto se trata

el concepto ASD. Para organizar la información sobre los dos factores, resulta útil aplicar las dos siguientes matrices.

<b>Conflicto:</b> Breve descripción del conflicto.	
<b>Conectores</b> Identificar aquellas vivencias, factores contextuales, instituciones, actitudes, acciones, valores y creencias que une a los actores, facilitan la convivencia en paz y generan confianza y buenas condiciones para lograr acuerdos viables.	<b>Divisores</b> Identificar aquellas vivencias, factores contextuales, instituciones, actitudes, acciones, valores y creencias que generan tensiones, dificultan la comunicación, impiden la convivencia sin conflictos y generan desconfianza.



## Paso 2: Análisis de opciones y sus riesgos

A partir de la identificación de los factores conectores y divisores, se realiza la reflexión sobre las opciones de acción, tratando de mitigar los efectos de los factores divisores y potencializando los

efectos de los factores conectores previamente identificados.

Opciones de acción y riesgos		
Opción de acción	Efectos esperados ¿Cuáles son los efectos en los factores conectores y divisores previamente identificados? Trata de diferenciar por género y grupos de edad.	Riesgos En el peor de los casos, ¿qué puede suceder y cómo lo podemos evitar?

La reflexión sobre las opciones de acción conlleva a una serie de preguntas sobre la dinámica entre los factores conectores y divisores, entre otras:

- ¿Cuáles factores conectores mejoran la comunicación entre los actores y facilitan la transformación del conflicto?

- ¿Cuáles factores divisores son movibles y se pueden trabajar?
- ¿Cuáles grupos y personas necesitan una atención especial para evitar que sean excluidos, desfavorecidos y perjudicados, en particular, aplicando un enfoque diferenciado por género, grupos de edad, de raza, grupos de migrantes y minoritarios?
- ¿Qué opción de acción nos lleva a efectos rápidos y positivos sobre los factores conectores y divisores y conectores?

### Paso 3: La transferencia de recursos

➤ menudo, una intervención en situaciones de conflictos está acompañada de la transferencia y distribución de recursos. Los recursos se refieren no solo a los monetarios, medios de transporte, acceso a empleo y servicios, sino también a otros, como el aumento de reconocimiento y capacidades, el acceso a conocimientos y a los medios de comunicación.

La llegada de nuevos recursos cambia la situación. Debilita o refuerza a los actores y las relaciones entre ellos. También pueden ser derivados para fines que agudicen el conflicto.

Ejemplos:

En conflictos armados, muchos recursos son sustraídos por grupos armados al margen de la ley, milicias y el crimen organizado, alimentando y recrudesciendo directamente los conflictos. Usan los recursos para la compra y el tráfico de armas, drogas y personas. Sirven para reclutar soldados niños y para extorsionar a la población. En muchos casos el flujo de recursos tiene un impacto significativo sobre el nivel de los salarios y los precios del mercado local. Puede entonces crear incentivos para continuar el conflicto y promover las actividades económicas no relacionadas directamente con el conflicto. En la medida en que la transferencia de recursos sirve para la supervivencia de la población civil en zonas de conflictos, estos mismos recursos liberan otros recursos para dedicarlos a la continuación de la guerra. Además, obligan a las autoridades locales a retirarse de la prestación de servicios básicos a la población civil y concentrarse en el control militar del territorio. Otro efecto posible del acceso a recursos se nota en el aumento de la legitimidad de ciertos actores, negando la legitimidad de otros, resultando en mayores desequilibrios y tensiones.

La transferencia de recursos puede agudizar la conflictividad ya existente y además generar nuevos conflictos. La intervención bien intencionada puede destinar recursos a ciertos grupos, lo

que significa que algunos reciben un apoyo y hasta sueldos, y otros no. Por consiguiente, las tensiones entre las partes en conflicto aumentan. Por otro lado, la transferencia de recursos también puede fomentar la comunicación entre los grupos opuestos, facilitar encuentros entre las partes y servir de puente para superar las diferencias entre ellos. Para darse cuenta de los posibles efectos, resulta útil aplicar la siguiente matriz:

Fuente y tipo de recursos	Grupos y personas beneficiarios diferenciado por género y grupos de edad	Posibles efectos negativos y positivos

La reflexión sobre la transferencia de recursos da lugar a muchas preguntas, entre las cuales:

- ¿Qué transferencias de recursos producen desequilibrios y otros efectos negativos entre los actores?
- ¿Cómo podemos garantizar equidad en el acceso a los recursos?
- ¿Cuáles grupos y personas quedan desfavorecidos y

perjudicados, aplicando un enfoque diferenciado considerando un enfoque diferenciado por género, grupos de edad, de raza, grupos de migrantes y minoritarios?



#### **Paso 4:** Los mensajes de valor implícitos

Las personas que intervienen en una situación conflictiva actúan como representantes de ciertos valores. Por ejemplo, están percibidos como omnipotentes e influyentes, confiados e inocentes. De todas maneras llevan consigo mensajes implícitos de valor y, sobre lo que debe ser visto como malo o bueno, como importante o innecesario. Estos mensajes se transmiten automáticamente por las acciones y actitudes, y por su naturaleza, refuerzan o mitigan la conflictividad. Es inevitable, cualquier acción, comportamiento y actitud transmite mensajes implícitos de valor que pueden agravar conflictos, profundizar los abismos entre los actores, debilitando el respeto mutuo y promoviendo estereotipos y prejuicios.

Ejemplos:

Falta de respeto, desconfianza, competición entre las organizaciones: cuando unas organizaciones se niegan a colaborar, o peor aún, hablan mal de las otras, se transmite el mensaje de que no es necesario cooperar y que no hay respeto por la gente con la que no se está de acuerdo. Además, tal actitud pone en tela de juicio la importancia de una utilización efectiva de los recursos.

Demostración de privilegios: cuando los bienes y medios públicos se usan para su propio bien y visibiliza su poder, el mensaje implícito es que hay personas que logran usar el bien público en beneficio propio, sin rendir cuentas a nadie.

Exclusión: la participación en el proceso de negociación puede excluir a unos transmitiendo el mensaje de que son “de segunda categoría”.

Impotencia: las personas emiten mensajes de pasividad, desesperación y pesimismo. El mensaje implícito puede socavar las buenas intenciones y la voluntad de diálogo de otros.

Rumores y sospechas: la atención a información dudosa transmite el mensaje de desconfianza y que se puede manejar el conflicto con información manipulada.

Género, grupos de edad, de raza, migrantes y minoritarios: no respetar la equidad y representatividad en la participación y en la reflexión sobre los beneficios lleva consigo el mensaje de que unos grupos son más importantes que otros.

Medios de comunicación: la publicidad sobre acontecimientos que enfatizan la incomprensibilidad, la crueldad de los conflictos y la victimización de las partes, pueden reforzar la demonización de una de ellas. El mensaje percibido es que hay categorías claras: víctimas y criminales, buenos y malos. De esta manera se enfatiza un pensamiento simplista y de dualidades (blanco o negro).

En el mejor de los casos, los mensajes de valor facilitan el acercamiento de las partes, reforzando el respeto mutuo frente a la diversidad de intereses y opiniones. En el peor de los casos, los mensajes de valor provocan un mayor distanciamiento entre las partes, fomentan la envidia y el odio. Para facilitar la reflexión sobre los mensajes implícitos de valor, se puede utilizar la siguiente matriz.

Comportamiento Lo que se puede observar ...	Mensaje implícito de valor ¿Cuáles son los valores que nuestro comportamiento transmite?

La reflexión sobre los mensajes implícitos de valor ofrece la oportunidad para hacer frente a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los valores más importantes transmitidos a través de nuestro comportamiento?
- ¿En qué grado estos valores apoyan la transformación del conflicto?
- ¿Qué efectos tienen los mensajes implícitos sobre el enfoque diferenciado por género, grupos de edad, de raza, grupos de migrantes y minoritarios?
- ¿Cuáles de nuestros comportamientos debemos cambiar?
- ¿Cuáles son los valores que queremos transmitir con nuestras intervenciones?



### **Paso 5:** Los efectos sobre la institucionalidad del Estado

Un Estado es frágil cuando no tiene capacidad ni voluntad política para asumir las funciones fundamentales de un Estado de derecho. Tal incapacidad resulta en la persistencia de altos grados de desigualdad, la falta de la seguridad ciudadana y de incentivos para el desarrollo socio-económico. La débil institucionalidad parte del incumplimiento, por parte del Estado, de sus funciones básicas. La frágil institucionalidad promueve los

conflictos políticos-sociales entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil.

La intervención en una situación conflictiva debe observar los efectos posibles en las funciones básicas de la institucionalidad:

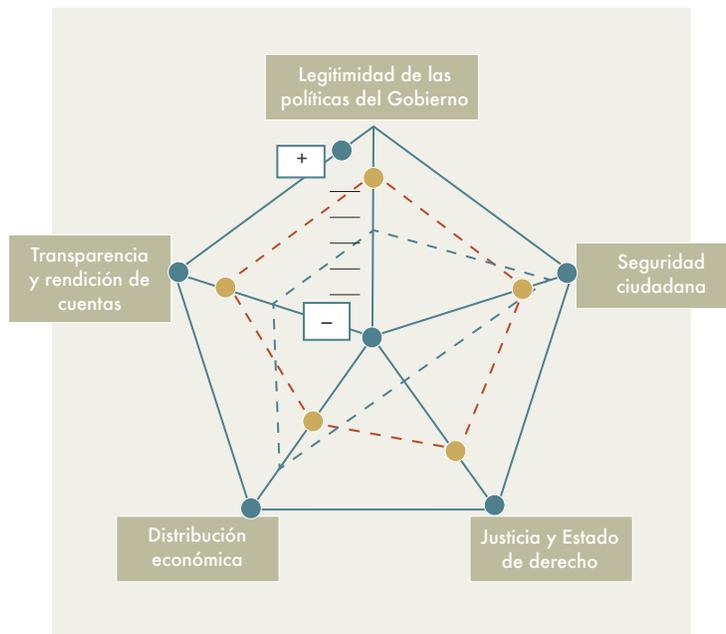
(i) La legitimidad de las políticas del Gobierno, basada en inclusión social, capacidad de escucha a la sociedad civil, elecciones transparentes, mecanismos de consultas, negociación transparente y calidad del debate público.

(ii) La seguridad ciudadana, basada en universalidad de la protección, la acción conforme al marco legal de la fuerza pública, la atención y el acceso a los espacios públicos.

(iii) La justicia basada en el imperio de la ley y el acceso equitativo a los órganos independientes y efectivos de la justicia, el respeto de los derechos por género, grupos de edad, de raza, grupos migrantes y minoritarios.

(iv) La distribución económica de la riqueza basada en mecanismos redistributivos de impuestos y presupuestos públicos, acceso a servicios básicos en salud, educación, alimentación y vivienda, prestación equitativa y de calidad de los servicios.

(v) La transparencia: rendición de cuentas sobre la gestión pública, libertad de los medios de comunicación sin monopolios.



Evaluación de la opción A / Evaluación del grupo A

Evaluación de la opción B / Evaluación del grupo B

La hipótesis de trabajo es que la intervención en una situación de conflictos tiene efectos positivos, neutros (= punto amarillo) o negativos sobre la institucionalidad del Estado. La evaluación más positiva se refleja en un pentágono más amplio. La pregunta guía es: ¿En qué grado la intervención nuestra amplía o reduce los cinco factores de la institucionalidad?

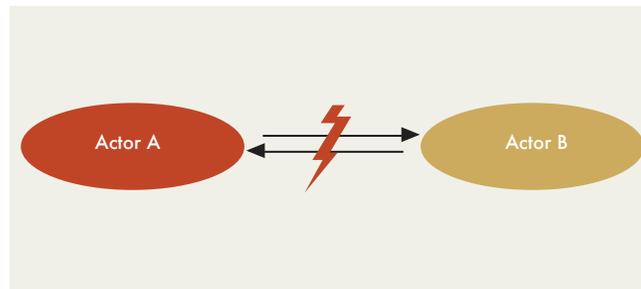
La reflexión sobre los efectos positivos, neutros o negativos sobre la institucionalidad del Estado puede dar lugar a la discusión de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las diferencias marcadas entre la evaluación de diferentes opciones y de diferentes grupos de actores?
- ¿Cuáles son los efectos positivos sobre la institucionalidad que esperamos?
- ¿Cómo se podrían mitigar los efectos negativos sobre la institucionalidad?
- ¿Qué medidas podemos tomar para ampliar los efectos positivos, considerando un enfoque diferenciado por género, grupos de edad, de raza, grupos de migrantes y minoritarios?
- ¿Qué cambios podemos notar al comparar las evaluaciones a lo largo del tiempo?

## 5.2 La triangulación entre actores y el tema

### DESCRIPCIÓN

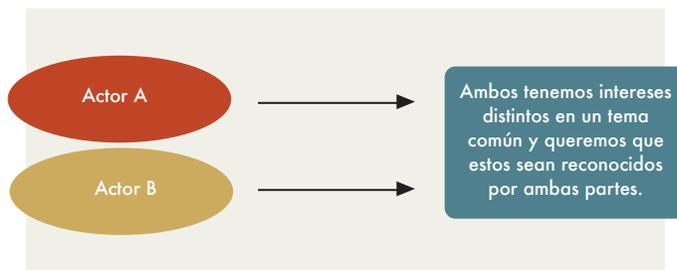
En muchas situaciones de conflictos, los actores involucrados tienden a personalizar el conflicto. Se considera a la otra persona como el problema en sí. Los actores se fijan en los comportamientos y las actitudes de la parte opuesta, le ven como adversario y enemigo. Lo más que se dejan irritar y molestar por el comportamiento del otro, lo más pierden de vista el tema y el problema del conflicto. Como consecuencia, las partes empiezan a luchar por su posición, tratando de desvalorizar a la parte adversaria. En el caso extremo, la personalización se transforma en una confrontación agresiva: «Lo que importa no es que yo tenga éxito, sino que usted fracase.» Los medios para lograrlo se justifican por este fin.



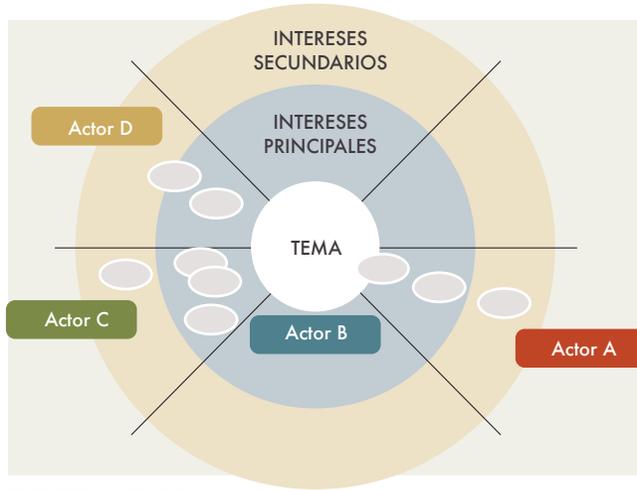
Ambas partes insisten en su posición y buscan argumentos y posibles aliados para fortalecerla. El conflicto se agudiza y el tema desaparece. El prestigio y la dominación del otro se ponen de relieve. Insistir en la posición como estilo de negociación conduce a que cada parte pretenda hacer prevalecer su punto de vista al asumir una postura inflexible, aun en perjuicio de su verdadero interés. Este estilo de negociación basado en posiciones presenta el inconveniente que conduce con frecuencia a resultados pobres hasta llegar al deterioro irreparable de las relaciones entre las partes.

Negociar requiere **transformar posiciones en intereses**. Los intereses son diferentes a las posiciones. Se refieren a un tema, a un problema concreto, por ejemplo la falta de recursos. Son más blandos, flexibles y manejables que las posiciones basadas en características personales. Se denominan intereses a aquellas aspiraciones y deseos de las partes que no necesariamente dañan a otros actores, sino limitan de manera gradual a otros actores. Involucran no sólo aspectos cuantitativos, monetarios, materiales, sino también cuestiones de imagen, prestigio, temores, expectativas y de relación. Tienen sus raíces en las distintas necesidades de los actores, y por ello la transformación debe facilitar la expresión de los distintos intereses. Son los intereses que motivan a las personas; son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones.

El manejo constructivo del conflicto significa buscar una solución al problema sin ofender ni atacar a la otra parte. Si el otro no está percibido como la causa del problema, se abre el camino para buscar, juntos, posibles soluciones al problema común que tienen que resolver.



La focalización de las partes en los intereses que tienen en el tema no significa que se puede abstraer de las relaciones personales entre ellas. Sin embargo, es obviamente más fácil construir una base sólida relacional, si las partes no se enfrentan por sus posiciones. En casi toda negociación cada parte tiene múltiples intereses. Por consiguiente, conocer en detalle los intereses es de suma importancia para la transformación de conflictos. De otro lado, cuando los actores expresan sus intereses surjan malentendidos que quizás son tomados como ofensas personales.



## PROCEDIMIENTO

Paso 1: Enfocar en el tema y los intereses

Identificar el **tema común** en términos entendibles y un lenguaje concreto.

Agrupar y visualizar alrededor del tema los diferentes intereses.

Paso 2: Fomentar el diálogo con una integral

- Concentrarse en los distintos intereses.
- Respetar diferentes percepciones del mismo tema y problema.
- Explicar los distintos intereses de la manera más concreta posible.
- Demostrar respeto y reconocimiento de los diferentes intereses.
- Respetar los intereses vinculados con necesidades básicas humanas, por ejemplo seguridad, identidad, reconocimiento.
- Transformar las posiciones en intereses comunes y opuestos.
- Reflexionar sobre los motivos de las partes.
- Facilitar el cambio de perspectivas, ponerse en los zapatos del otro.
- Visibilizar los diferentes intereses y ampliar el espacio para la negociación.
- Generar una variedad de diferentes posibilidades antes de decidir a actuar.
- Aplicar criterios acordados para evaluar diferentes opciones.

## 5.3 Fuentes y recursos de poder

### DESCRIPCIÓN

Los actores involucrados en un conflicto disponen y emplean diferentes recursos de poder. En su mayoría, estos recursos se derivan de la función, la ubicación jerárquica y las capacidades individuales de las personas. Los recursos de poder son, entre otros, el poder de negociar o la experticia en un tema. Las organizaciones a las cuales los actores pertenecen les atribuye, consolida y reafirma los recursos de poder, y los dota además de los correspondientes símbolos de estatus. Cuanto mayor es el poder formal de una persona en una jerarquía, más fácil es explotar otros recursos de poder.

Existen cuatro factores que influyen de forma decisiva en la utilización de los diferentes recursos de poder:

- El grado de interconectividad del actor en una red, que influye en su poder convocatorio.
- La estructura del sistema en términos de normas y reglas, ya que ofrecen condiciones más o menos favorables para el empleo de ciertos recursos de poder.
- Los esquemas de comunicación establecidos, por cuanto posibilitan o impiden la utilización de determinados recursos de poder.

- El comportamiento personal de los actores, que depende, entre otros, de su situación social y económica, del género, de la edad y profesión.

### PROCEDIMIENTO

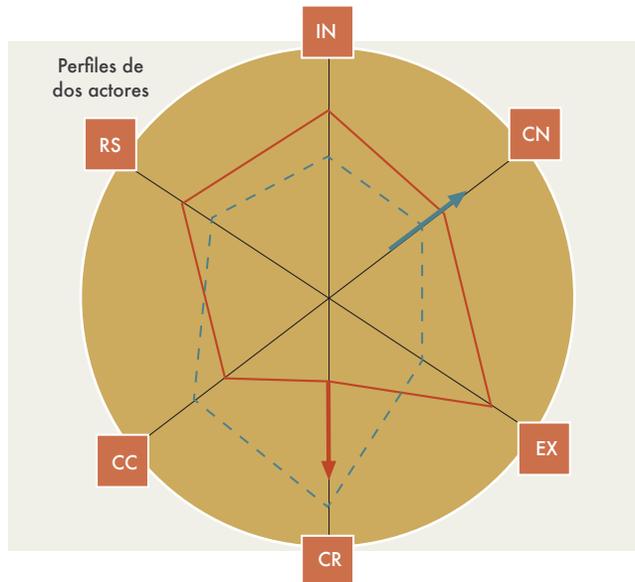


**Paso 1:** Analizar los recursos de poder de diferentes actores principales

Cada actor tiene un perfil específico de poder. La visualización y la comparación de tales perfiles son insumos válidos para la reflexión. Diferenciamos entre los seis recursos siguientes.

- **IN - poder de información:** capacidad para controlar el flujo de información y definir los contenidos informativos.
- **CN - poder negociador:** capacidad para entender, describir y transmitir de forma comprensible ciertos hechos, y para persuadir a otras personas, e imponer así los propios intereses.
- **EX - poder de experto:** posesión de conocimientos específicos de los que otros carecen, avalados generalmente por estudios y títulos formales.
- **CR - poder de controlar el acceso a recursos de otros actores:** poder derivado de la posibilidad de poner control sobre el acceso a derechos, participación, fondos, servicios.

- **CC - poder del acceso a medios de comunicación:** relaciones con editores y periodistas, incidencia en los medios de comunicación.
- **RS - poder de las relaciones sociales:** poder derivado de la pertenencia a un grupo, estrato o clase social y garantizado por la relación con otras personas que detentan poder.



**Paso 2:** Visualizar y comparar los perfiles de los recursos de poder



**Paso 3:** Analizar las relaciones entre los actores

¿Cuáles actores están dominando el proceso de transformación?  
 ¿Con qué actores de poder e influencia se relacionan o tienen alianzas?

¿Qué capacidad de negociación y persuasión tienen los actores con muchos recursos de poder?

¿Qué poder tienen para controlar la participación de otros actores?

¿Qué relación tienen con los medios de comunicación?



**Paso 4:** Identificar mejoras concretas para la transformación de conflictos

¿Cuáles actores carecen de recursos de poder para una participación constructiva en el proceso de negociación?

¿Cuáles recursos de poder pueden ser aumentados? – Indicarlo con una flecha.

¿Qué medidas sirven a corto plazo para aumentar los recursos?

## 5.4 Enfoque diferenciado en la Transformación

### DESCRIPCIÓN

Este enfoque se refiere tanto a las diferencias de género, grupos de edad, raza, grupos de migrantes y grupos minoritarios. Negar o ignorar la importancia de este enfoque para la transformación de conflictos políticos-sociales conlleva a dificultades insuperables y acentúa la inequidad en los derechos y en la distribución de los beneficios de la transformación de conflictos.

Contrario a las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, el concepto de género se refiere al comportamiento y las expectativas socialmente adquiridas que distinguen los papeles sociales femeninos de los masculinos. Los modelos de vida y expectativas femeninas y masculinas son aprendidos, evolucionan con el tiempo y varían de una cultura a otra. En muchos países existe un incremento de la violencia contra las mujeres tanto en la esfera privada como en la pública. También las expectativas cruzadas entre hombres y mujeres forjan las pautas socialmente cimentadas.

Considerar las diferencias entre los papeles sociales de mujeres y hombres mejora la efectividad de la comprensión y transferencia de conflictos. Lo mismo aplica a grupos de edad, de raza (indígena, negros, etc.) y a grupos migratorios y minoritarios que tienen sus propios patrones culturales. Son partícipes y víctimas de los conflictos políticos-sociales y forman parte de la transformación a lo largo del mismo. En su especificidad, son sometidos a fenómenos estructurales de poder y culturales que forman parte de la conflictividad: expectativas específicas, discriminación y exclusión, negación de derechos, la explotación, los prejuicios y la humillación.

El enfoque diferenciado significa que se toman en consideración las distintas identidades y necesidades, los derechos, los diferentes recursos y las expectativas respectivas. Por ejemplo, existe una estrecha coincidencia entre la cultura de la violencia intrafamiliar generalizada y la ocurrencia de violencia, tanto en la esfera pública como la callejera. Por consiguiente, las iniciativas efectivas para reducir la violencia están dirigidas tanto a la violencia doméstica como a la pública, basándose en las diversas necesidades de mujeres, hombres, niñas y niños. Por otra parte, en el hemisferio, en todos los conflictos armados los pueblos indígenas conforman el mayor grupo de víctimas. Así mismo, la migración y el desplazamiento forzado llevan consigo una desestabilización cultural que conlleva a nuevos conflictos.



No es lo mismo  
igualdad que justicia

ENFOQUE  
DIFERENCIADO

A continuación se presenta un instrumento para la reflexión de tres dimensiones que dan forma al concepto de género y que entran en juego en un contexto de conflictos políticos-sociales; permite establecer estrategias diferenciadas en la comprensión y transformación de conflictos. En analogía, también se puede aplicar a otros grupos sociales (edad, raza, grupos migratorios y minoritarios).

El género está definido por las relaciones construidas en la sociedad entre hombres y mujeres. Esta construcción social tiene tres dimensiones:

- **(i) Identidad individual del género:** roles distintos que desempeñan el hombre y la mujer como individuos en una sociedad. Los roles se reproducen en la educación y en la familia. No cumplir con las expectativas correspondientes resulta en actos de coerción, incluso, en la exclusión.
- **(ii) Simbolismo del género:** pautas y estereotipos sobre lo que es percibido y caracterizado como lo masculino y lo femenino. Son las ideas sobre la mujer y el hombre construidas por la sociedad y que se reflejan en las diferentes esferas, entre otras: la niñez, la educación, la sexualidad, la vida profesional y familiar, la vida pública y política. Lo simbólico forma parte

de la cultura y emerge de las formas de organización social, instituciones y principios jurídicos, perpetuando y reproduciendo las estructuras de poder existentes, idealizándolas y declarándolas normales y legítimas.

- **(iii) Estructura del género:** organización e institucionalización de actividades sociales, económicas y políticas en la esfera pública y privada. Las reglas del juego, las normas y leyes que se expresan de manera diferente en el poder político, social y económico en hombres y mujeres.



## PROCEDIMIENTO



### **Paso 1:** Apropriación del concepto

Recomendamos trabajar en grupos diferenciados por género. Llenar los tres campos del triángulo con ejemplos concretos, guardando diferentes experiencias y percepciones.



### **Paso 2:** Interacción entre las tres dimensiones

Resaltar con ejemplos el carácter dinámico del triángulo que se refleja en la interacción constante entre las tres dimensiones. Para generar un cambio social, es necesaria la transformación de las tres dimensiones. Es aconsejable tomar ejemplos de un conflicto concreto, por ejemplo: la reflexión sobre los supuestos beneficios de un conflicto no transformado, la posibilidad de los diferentes grupos de formular y comunicar sus intereses y de ser escuchados, la organización de la participación en una mesa de negociación.



### **Paso 3:** Discusión y conclusiones sobre la transformación del conflicto

Para llegar a conclusiones concretas, la discusión puede estar estructurada sobre la base de los tres grandes temas de la trans-

formación (ver:3.5): (i) El cambio del comportamiento, (ii) la formación y el aprendizaje de nuevas actitudes, y (iii) el respeto de las necesidades básicas.

## 5.5 Opciones y estrategias

### DESCRIPCIÓN

Los mejores negociadores tratan de protegerse ante los riesgos de no alcanzar un acuerdo viable. Comparan el resultado probable en la mesa de negociación con la mejor alternativa posible fuera de la mesa. Esta mejor alternativa recibe el nombre de MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), la cual incorpora todos los costos y las consecuencias, si las partes no alcanzan un acuerdo.

Es un método útil para hacer el análisis de la propia situación antes de adoptar un buen acuerdo conjunto. Es un plan alternativo de qué se haría en el caso de que la negociación fracasase. El poder de la negociación aumenta en la medida en que se desarrolle una Mejor Alternativa de un Acuerdo Negociado. La ventaja de la MAAN es estimular la flexibilidad en forma suficiente como para permitir la búsqueda de soluciones imaginativas. Sin comprender las MAAN no es posible comprender las estra-

teñas que emplean los actores. Además, la reflexión sirve para monitorear un proceso de negociación. En el transcurso de la negociación cualquier posible acuerdo se enfrentará con dicha mejor alternativa posible a un acuerdo negociado. Y en ningún momento un actor está dispuesto a aceptar un acuerdo peor que su propio MAAN.

Una MAAN bien clara es una de las fuentes del poder del actor en la negociación, ya que una buena alternativa a un acuerdo negociado proporciona autoestima, y además presta una posibilidad de evaluar cualquier posible acuerdo en comparación con los beneficios de la propia MAAN. Saber qué hacer si no se logra el acuerdo otorga una confianza relevante en el proceso de negociación. La mejor alternativa posible a un acuerdo negociado protege de los malos resultados y ayuda a conseguir mejores acuerdos.

## PROCEDIMIENTO



### Paso 1: Definir el caso del conflicto

¿Cuáles son los principales actores implicados?  
Definir el problema central y escoger los actores con mayores recursos de poder (institucional, organizacional, acceso a recursos financieros y al público, capacidad de negociación, legiti-

dad); poner los actores en la columna A de la siguiente matriz.

A Actores principales	B La diversidad de intereses	C Los sentimientos acompañantes	D Riesgos	E La MAAN y opciones
1				
2				
3				
4				



### Paso 2: Característica de los actores

¿Qué les importa, cuáles son sus intereses? - ¿Qué sentimientos expresan?

Identificar las posiciones, los intereses y las necesidades de los actores y ponerlos en la columna B. En la columna C, ubicar los sentimientos expresados por los mismos actores en relación con el conflicto, por ejemplo preocupaciones, miedo, angustia, rabia, esperanzas, entusiasmo.



### **Paso 3:** Riesgos

¿Qué riesgos se observan?

Discutir los posibles acontecimientos y las acciones que pueden endurecer y agudizar el conflicto (factores desencadenadores), ponerlos en la columna D.



### **Paso 4:** Discusión de las MAAN

¿Qué pasará sin lograr un acuerdo? - Fuera de la mesa, para los diferentes actores, ¿cuál es su MAAN? - ¿Cuál será la MAAN de las otras partes?

Destacar las opciones en términos de posibles acuerdos que un actor quiere y puede alcanzar a través de la negociación. Empezar con la opción que supuestamente enfrenta menos obstáculos para su realización.

## 5.6 Monitorear el proceso de transformación

### DESCRIPCIÓN

El instrumento se aplica en gran medida para informar sobre el proceso de transformación y la toma de decisiones. Resulta un método poderoso para obtener un panorama amplio de las

diferentes fuerzas a favor de una transformación constructiva, así mismo, sobre las tensiones y los factores agravantes que actúan en el proceso de conflictos. Sirve para observar los avances en tal proceso, en particular la dinámica de las fuerzas que frenan y/o facilitan la búsqueda de opciones de salida. Cabe mencionar que el instrumento tiene en cuenta que ambas fuerzas pueden estar reunidas en el mismo actor.

### PROCEDIMIENTO



**Paso 1:** Definir el tema del conflicto y los actores principales involucrados

Poner el tema en el título de la matriz y los actores en la columna central.

Tema:				
Argumentos, actos y comportamientos A FAVOR de la transformación		ACTORES involucrados que participan en el proceso de transformación	Argumentos, actos y comportamientos EN CONTRA de la transformación	
+	++		--	-

*Nota: Los símbolos (+) y (-) indican el grado en que los actores aplican el argumento y el comportamiento influye en la transformación.*



### Paso 2: Identificar las fuerzas a favor y en contra

Explora las fuerzas a favor de la transformación en la columna izquierda (que impulsan la comprensión y la transformación del conflicto) y, en la columna derecha, las fuerzas en contra de la transformación del conflicto que obstaculizan la búsqueda de una solución.

- ¿Qué argumentos se escuchan y qué comportamientos se notan a favor / en contra de la transformación?

- ¿Quiénes han expresado esos argumentos han demostrado esos comportamientos?

Es aconsejable concentrarse en los hechos, es decir, en actos y comportamientos observables, opiniones y argumentos oídos o publicados. Las fuerzas impulsoras y contrarias deben ser clasificadas por su grado (+), (++) y (-), (-) respectivamente. Normalmente, esta clasificación no está equilibrada en ninguno de los lados.



### Paso 3: Discutir el campo de fuerzas y sacar conclusiones

La tabla del campo de fuerzas suele poner al descubierto la gama de opiniones, argumentos y actos sobre las fuerzas que inciden en la dinámica del proceso. El monitoreo del proceso de transformación consta de varias facetas:

- Revela posiciones e intereses favorables y desfavorables, a veces ambivalentes.
- Indica las reservas y resistencias mudas y abiertas a una transformación.
- Sirve para identificar diferentes niveles de conocimiento de los actores principales.
- Facilita la comparación de diferentes grados de participación de los actores.

- Llama la atención a los actores que expresen reservas, inquietudes, críticas.
- Sirve para identificar la carencia de espacios de comunicación.
- Facilita descubrir los puntos críticos y opuestos entre los actores.
- Proporciona indicios sobre alianzas entre los actores que se refuercen.
- Estimula la reflexión sobre las opciones de la transformación.



#### **Paso 4:** Sacar conclusiones

La reflexión facilita la identificación de medidas concretas para facilitar el proceso de transformación en varias dimensiones, entre otros:

- Las relaciones entre los actores principales
- Las necesidades de información que los actores tienen
- Las capacidades de negociación de los actores

## 5.7 Negociación

### DESCRIPCIÓN

La negociación es una forma de **interacción** entre dos o más partes a pesar de tener intereses en conflicto y se vinculan con emociones que obstaculizan la transformación de las tensiones y los enfrentamientos en un diálogo estructurado. Cada interacción (un gesto, una mirada de desprecio, una palabra, el silencio, la ausencia) puede agudizar o ablandar el conflicto. En este contexto, el término negociación está aplicado técnicamente, o sea sin insinuaciones a una manipulación oculta que favorece a un actor.

En cualquier conflicto político-social, podemos asumir que los actores que se enfrentan poseen también zonas de intereses mutuos, por ejemplo, el interés de participar en la negociación o el interés de ver sus temas de interés considerados en una agenda de negociación. De otro lado, cada actor involucrado tiene su propia teoría implícita sobre la naturaleza y el proceso de una negociación. Podemos asumir que siempre hay actores que tratan de dominar el proceso, agravar el enfrentamiento y vencer a las otras partes.

En general, la negociación es un mecanismo de transformación de conflictos de carácter voluntario. Además, es un proceso di-

recto de interacción entre las partes, sin la participación de terceros. No obstante, puede implicar la mediación por terceros, siempre y cuando las partes lo acuerden. Existen dos reacciones espontáneas que suelen darse en el proceso de negociación y que es conveniente evitar: contra-atacar y romper relaciones.

La negociación tiene la finalidad de llegar a un **acuerdo mutuamente aceptable**. Y, como en cualquier proceso, la negociación tiene una **estructura** participativa, temporal y temática. Primero, los mismos actores tienen que decidir sobre quién participa en el proceso. Segundo, el proceso tiene un inicio y un desarrollo en etapas, por lo tanto necesita un plan temporal. Tercero, la negociación tiene una agenda temática, un orden en el que los actores abordan los temas, para ello, los actores involucrados deben buscar un preacuerdo, el cual es un elemento determinante para una negociación exitosa. A estos tres temas fundamentales del **preacuerdo**, en los conflictos políticos-sociales se añaden normalmente otras condiciones más.

Además, la cuestión de la participación puede llegar a una estructura compleja del proceso, caracterizado por diferentes grupos que trabajan los temas en paralelo y que consulten con expertos externos diferentes. El manejo de la participación necesita mucha atención y una actitud positiva y abierta. Ya al inicio el proceso de negociación puede fracasar, si se enreda en pregun-



tas de legitimidad y representatividad de unos actores.

En esta fase preliminar, los actores se dan a conocer mejor y — en el mejor de los casos— aprenden a respetar la diversidad de intereses. Estas calidades de empatía generan confianza mutua y facilitan el proceso de negociación ya que los actores empiezan a comprender la perspectiva, los argumentos y las actitudes de la otra parte.

Las características básicas de un **proceso constructivo de negociación** son:

- Promueve la generación de un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Transforma posiciones fuertes en intereses blandos, móviles, negociables.
- Logra estabilidad apoyándose en una estructuración acordada del proceso.
- Considera las relaciones entre los actores, tratando de fortalecerlas a través de preacuerdos y por encuentros informales.
- Valoriza la creatividad en la búsqueda de opciones, la movilización de ideas, la escucha de expertos externos.
- En un plano más general, y más allá del conflicto en cuestión, genera una cultura de convivencia, paz y reconciliación, superando los patrones tradicionales de autoritarismo y desigualdad.

Entre las actitudes que favorecen considerablemente la negociación, sin pretender agotarlas, es el conocimiento de uno mismo, es decir: la disposición de **autorreflexión** que permite a cada uno conocer sus limitaciones y fortalezas al momento de encarar una negociación. Incorpora también la reflexión sobre la carga emocional de los conflictos: el miedo, el afán de triunfo, la agresividad. La autorreflexión facilita situarse momentáneamente fuera del conflicto, ganando en perspectiva, tiempo y tranquilidad,

para no perder la calma y generar pragmatismo en la búsqueda de opciones. En fin, la autorreflexión abarca la capacidad de transformar los enfrentamientos directos al diálogo y de crear un marco confiable, honrado y pacífico para la negociación.

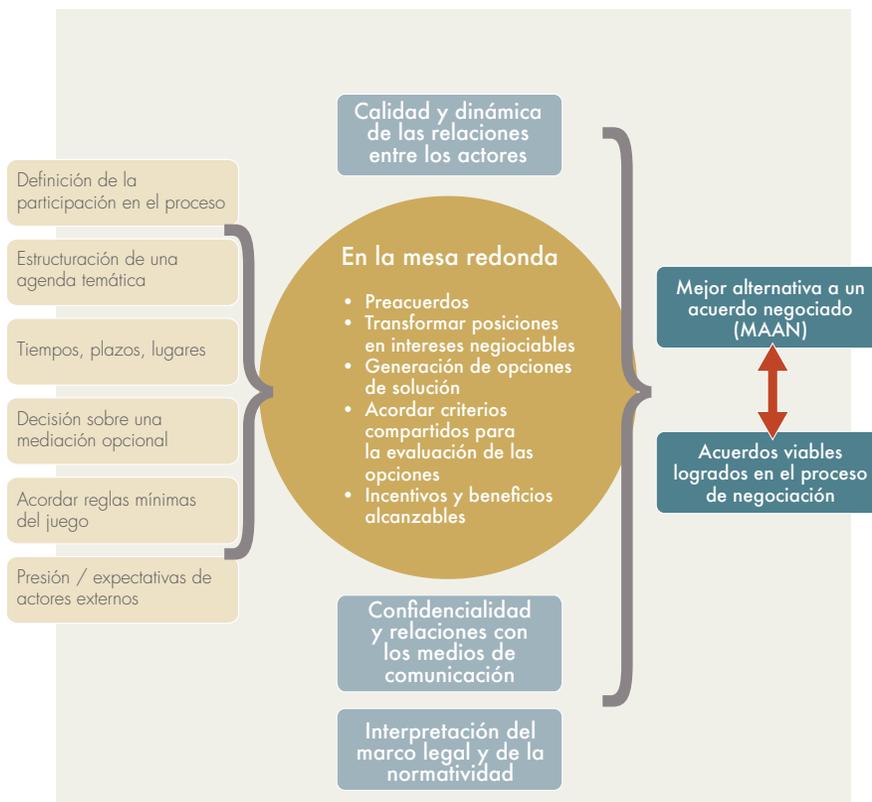
En muchos casos la negociación entre las partes no logra resultados sin la ayuda de una **persona mediadora**. Puede ser definida como un **sistema de negociación asistida** por un tercero imparcial que actúa como facilitador y conductor de la comunicación. En muchos casos, la mediación evita que las relaciones personales e institucionales se deterioren como consecuencia de enfrentamientos y la tramitación de prolongados juicios. Por ello, utilizar la mediación como instancia previa a cualquier proceso judicial significa un ahorro de recursos financieros.

El uso de la mediación facilita la estructuración del proceso y puede contribuir al cambio de conducta en las relaciones entre los actores y contribuye a la triangulación entre ellos, sus posiciones e intereses (ver: 4.2). Los mismos actores involucrados tienen que decidir si quieren una mediación y escoger la persona con base en una entrevista para conocer el estilo profesional y su experiencia, en relación con el tipo de conflictos de que se trate. La persona mediadora no decide ni tiene autoridad para imponer una solución a ninguna de las partes, característica que lo diferencia del juez o del árbitro. Es una persona entrenada para

asistir a quienes se encuentran en conflicto, estimulándoles, guiándoles y escuchándoles para que ellas mismas alcancen un acuerdo viable. Los beneficios derivados del uso de la mediación son, entre otros, los siguientes:

- Aumenta la efectividad del proceso.
- Facilita la estructuración a través de preacuerdos.
- Logra sobrepasar bloqueos y patrones negativos.
- Genera un clima adecuado para la confianza mutua.
- Acelera el proceso de negociación.
- Vuelve el proceso más transparente.
- Facilita la visualización y el registro de los resultados.
- Brinda a los actores los instrumentos ajustados para la gestión de la transformación.

Resumen de los elementos claves de la negociación:



## PROCEDIMIENTO



### **Paso 1:** Al principio, focalizar el trabajo en los preacuerdos

La carga emocional de los conflictos hace que los preacuerdos se omitan o sean descuidados. Con el afán de expresar y poner en relieve sus propias posiciones e intereses, los actores entran directamente en los temas que perciben importantes para ellos. Este activismo precipitado e inconsiderado lleva no solo al agravamiento del conflicto, sino también a la sensación de que la confusión sirve en primer lugar a los pocos actores de alto poder. Es decir, la falta de estructuración lleva a la discriminación y al final, a la exclusión de los actores más vulnerables. - ¿Cuáles son los factores importantes de los preacuerdos?

- Consultar a los actores sobre la participación en el proceso; negociar el preacuerdo; si necesario, diferenciar la participación por temas; documentar el preacuerdo sobre la participación.
- Facilitar la elaboración de una agenda estructurada pero siempre abierta con los temas principales; trabajar con medios de visualización para documentar que las sugerencias de todos los actores son consideradas.
- Acordar los plazos temporales del proceso; acordar

un plan en el cual cada etapa termina con un acuerdo parcial.

- Acordar el lugar y acomodar las partes en un ámbito conveniente y agradable que facilita contactos informales.
- Decidir conjuntamente sobre la mediación opcional y sobre la incorporación oportuna de expertos externos (por ejemplo, para aclarar un tema técnico).
- Acordar un mínimo de reglas necesarias, por ejemplo sobre los horarios de trabajo, la confidencialidad y las relaciones con los medios de comunicación.



### **Paso 2:** Conducir el proceso aprovechando los recursos existentes

La negociación está marcada por dos características fundamentales:

- El ser humano actúa según su percepción del mundo. La manera de ver el mundo depende de la cultura, la educación y el lugar donde uno se sitúe. Las personas tienden a ver lo que desean ver y pocas veces se ponen en los zapatos del otro. Comprensión, compasión y empatía no son la regla, sino la excepción. La observación a menudo se limita a un estudio como si el otro fuera un escarabajo bajo el microscopio. Para lograr

comprender, es necesario saber cómo se siente la otra parte del conflicto.

- La negociación es un proceso. Cada intervención genera nuevas condiciones para la intervención siguiente. El acercamiento de los actores se produce en las interacciones y gradualmente, pues conlleva riesgos: las partes se disputan, hacen reproches, insisten en sus posiciones, bloquean el flujo de información, incurren en nuevas dependencias. Durante el proceso, se observan mutuamente y calculan constantemente los riesgos y los beneficios. Para generar opciones de salida y lograr acuerdos viables, es necesario valorizar y aumentar los recursos existentes que los mismos actores tienen.

¿Qué son los puntos claves para la conducción del proceso en sus diferentes fases?

#### **(A) Fase de exploración:**

¿Dónde estamos y qué observamos?

- Tomar en serio las experiencias e ideas de todos los actores, separar las distintas perspectivas e interpretaciones, y reconocer las diferencias y similitudes.
- Ayudar a los participantes a contar sus historias y experiencias; crear el espacio para la presentación de

las diferentes versiones y balancear los tiempos para cada versión.

- Facilitar la presentación de las diferentes interpretaciones del contexto y de las posibles causas raíces.
- Demostrar interés en los detalles del tema en conflicto. Evitar la comunicación de supuestos no comprobados, rumores, estereotipos, expectativas no realistas.
- Tomar distancia de los propios conceptos y recetas preconcebidas. Evitar preguntas y constataciones enjuiciadoras, acusadoras y amenazantes.
- Estructurar la comunicación por temas y secuencias, facilitar la comunicación con visualización, demostrando que cada aporte se está tomando en serio.
- Escuchar activamente, favorecer el lenguaje no violento y replantear los diferentes intereses con resúmenes.

#### **(B) Fase de debate y búsqueda de opciones:**

¿Qué podemos esperar?

- Convertir posiciones fijas en intereses movibles.
- Completar la información con fuentes externas, escuchar expertos en la materia, ampliar el horizonte de las partes, facilitar y equilibrar el acceso a nuevo conocimiento.
- Observar el cambio de roles de los actores cuando

expresan sus intereses en relación con los intereses de los demás.

- Diferenciar entre lo que se puede esperar a corto y a largo plazo.
- Buscar ejemplos positivos y pequeñas soluciones locales. Demostrar la utilidad de soluciones parciales y visibles a corto plazo.
- Crear espacios para encuentros informales entre los actores.
- Ayudar a generar un nuevo entendimiento del problema, tomando en cuenta el contexto, las necesidades básicas de los actores y las causas.
- Observar los cambios en la comunicación, las tensiones y barreras entre los actores.
- Visualizar las diferentes ideas sobre posibles soluciones.
- Evaluar diferentes opciones con base en criterios acordados.
- Enfatizar los beneficios de un acuerdo. Crear las pautas de una visión de compartida.
- Estimular la autorreflexión de los actores.

### **(C) Fase de resultados parciales y acuerdos:**

¿Adónde vamos?

- Focalizar en las características de un acuerdo inteligente - que sea específico, realista, justo, factible a corto plazo, mensurable en su cumplimiento, y que fortalezca el reconocimiento y respeto entre las partes.
- Registrar y visualizar los avances y acuerdos parciales.
- Concretar y redactar el acuerdo con la mayor claridad posible, definiendo los términos y conceptos usados en el acuerdo, especificando los derechos y las obligaciones de las partes.
- Definir el plan de implementación del acuerdo con plazos y responsabilidades.
- Acordar la forma de comunicación del acuerdo logrado.



### Paso 3: Fortalecer el compartamiento constructivo

**Exploración: Establecer un clima favorable y asegurar la continuación del proceso de negociación.**

¡Ponte en el lugar del otro!

¡No juzgues las intenciones de los demás por tus propios temores!

¡Demuestra respeto a las experiencias y los intereses de los demás!

¡Demuestra respeto a las necesidades básicas y presiones externas que podrían sufrir las diferentes partes!

¡No desconciertes ni descalifiques a los demás actores en la negociación!

¡Intenta aceptar y comprender tus sentimientos y los de las diferentes partes!

¡Habla de tu persona y no de otros!

¡Trata de crear una relación sólida con compromiso mutuo para la continuación!

¡Busca el preacuerdo sobre la participación, la agenda y las reglas de la negociación!

**Debate y opciones: Las partes presentan y defienden sus intereses, y generan opciones.**

¡Facilita la negociación con aclaraciones amplias sobre el objeto, los contenidos y los intereses!

¡No te fijas en el pasado, abre camino al futuro!

¡Permite que las partes tengan la oportunidad de presentar su punto de vista y de ilustrarlo con experiencias!

¡Escucha de manera activa, evita el lenguaje violento y trata de resumir lo que entendiste!

¡Habla para que te entiendan y explica tus intereses de la manera más concreta posible!

¡Utiliza argumentos que lleven hacia adelante y que tengan base en la propia experiencia!

¡Demuestra que has reconocido los argumentos e intereses de los demás!

¡En caso del callejón sin salida, consulta con diferentes expertos!

**Resultados parciales y acuerdos: Acordar una solución aceptable para las partes.**

¡Identifica las diferencias y los intereses comunes!

¡Genera soluciones posibles de diferentes grados de compromisos y concesiones!

¡Busca y desarrolla posibilidades y opciones que ofrezcan algún beneficio para todos!

¡Examina los intereses divergentes sin dramatizar!

¡Analiza los beneficios y obstáculos de las diferentes opciones!

¡Separa el desarrollo de ideas y soluciones alternativas de la toma de decisiones al respecto!

¡Amplía las opciones incorporando otras consideraciones del contexto!  
¡Ilumina las ventajas posibles de un acuerdo!

¡Registra los primeros acuerdos para establecer una base para la continuación!



## 6 Doce factores para hacer fracasar la transformación de conflictos

*No hay nada tan inquietante como la ignorancia en acción.*

*Johann Wolfgang von Goethe*

1. No aceptar que un conflicto existe.
2. Ignorar las señales que indican tensiones.
3. No escuchar, sino mandar y determinar.
4. No saber estructurar la participación y la agenda temática.
5. Ignorar los recursos existentes de los actores.
6. Comunicar descalificando a unos actores y ponerse al lado de otros actores.
7. No respetar la diversidad de percepciones y opiniones.
8. No demostrar interés en los detalles concretos de la conflictividad.
9. No aplicar un enfoque diferenciado.
10. Ignorar los avances del proceso de negociación.
11. No tener claro los beneficios del conflicto transformado.
12. Romper los acuerdos de confidencialidad.

## 7 Referencias bibliográficas

<http://www.negociacion.net/negociacion-estrategica/el-modelo-de-harvard>

<http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilman-conflict-mode-instrumenttki>

<http://vimeo.com/24891558>

<http://www.beyondintractability.org/audioplay/conflict-transformation-audio>

Gestión Efectiva para Transformar Conflictos y Construir Paz: Manual de Conceptos y Herramientas. Swisspeace y odcp consult. Bogotá, enero de 2010

Pro Descentralización: Programa de Capacitación - Gestión de Conflictos Sociales para gobiernos regionales y locales. USAID/PERU Pro Descentralización. Perú, 2012

Desarrollo de la Paz, Prevención de Crisis y Manejo de Conflictos. Norbert Ropers, GTZ. Alemania, 2003

Género. Transformación de Conflictos y Enfoque Psicosocial. Manual. COSUDE, Berna 2006.

Análisis psychosocial de conflictos. Manual. COSUDE, Berna 2013

# INSTITUCIONES INTEGRANTES DE LA RED

Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillado - ANDA

Banco de Fomento Agropecuario - BFA

Centro Nacional de Registros - CNR

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal - CENTA

Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa - CEL

Consejo Nacional de Energía - CNE

Dirección General de Centros Penales

Fondo de Conservación Vial - FOVIAL

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local - FISDL

Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a consecuencia del Conflicto Armado - FOPROLYD

Fondo Nacional de Vivienda Popular - FONAVIPO

Fondo Social para la Vivienda - FSV

Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria – ISTA

Instituto Salvadoreño del Seguro Social –ISSS

Instituto Salvadoreño del Turismo - ISTU

Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer - ISDEMU

Lotería Nacional de Beneficencia – LNB

Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG

Ministerio de Economía – MINEC

Ministerio de Educación – MINED

Ministerio de Hacienda - MH

Ministerio de Justicia y Seguridad Pública – MJSP

Ministerio de Obras Públicas – MOP

Ministerio de Salud - MINSAL

Ministerio de Trabajo y Previsión Social – MTPS

Ministerio de Relaciones Exteriores – RREE

Policía Nacional Civil – PNC

Secretaría de Inclusión Social – SIS

Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado - SSGME

Viceministerio de Transporte –VMT

Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano - VMVDU





San Salvador, El Salvador, noviembre de 2013